

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЯРОСЛАВА МУДРОГО

# **ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ПРАВО**

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ И ПРАВО**

### **ECONOMIC THEORY AND LAW**

*Збірник наукових праць*

Виходить щоквартально

Заснований у січні 2010 р.

**№ 4 (47) 2021**

Харків  
«Право»  
2021

*Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет вченою радою  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого  
(протокол № 4 від 23.11.2021)*

**Економічна теорія та право** : зб. наук. пр. / редкол.: А. П. Гетьман та ін. – Харків :  
Право, 2021. – № 4 (47). – 156 с.

*Засновник* – Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

### РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

**А. П. Гетьман** – доктор юридичних наук, професор, академік НАПрН України, ректор Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (*голова редакційної колегії*); **Л. С. Шевченко** – докторка економічних наук, професорка (*заступниця голови редакційної колегії*); **О. С. Марченко** – докторка економічних наук, професорка (*відповідальна секретарка*); **Alic Bircă** – доктор економічних наук, професор (Молдова); **Stanislav Buka** – доктор економічних наук, професор (Латвія); **Yuliya Chernykh** – кандидатка юридичних наук (Норвегія); **Raimundas Kalesnykas** – доктор юридичних наук, професор (Литва); **Nikola Milović** – доктор філософії з економіки, професор (Чорногорія); **Lina Novikoviene** – докторка філософії з права, доцентка (Литва); **Grigore Ioan Piroșcă** – доктор філософії з економіки, професор (Румунія); **Alla Pozdnakova** – докторка юридичних наук, професорка (Норвегія); **Antonín Slaný** – доктор економічних наук, професор (Чехія); **Piotr Szymaniec** – доктор юридичних наук, професор (Польща); **Natela Tsiklashvili** – докторка економічних наук, професорка (Грузія); **Yordan Vasilev** – доктор економічних наук, професор (Болгарія); **О. З. Ватаманюк** – доктор економічних наук, професор; **О. С. Гринькевич** – докторка економічних наук, доцентка; **О. А. Гриценко** – докторка економічних наук, професорка; **В. В. Гуменюк** – доктор економічних наук, професор; **О. Р. Дашковська** – докторка юридичних наук, професорка; **Д. В. Задихайло** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України; **Ю. К. Зайцев** – доктор економічних наук, професор; **Р. А. Казак** – кандидатка юридичних наук; **Т. М. Камінська** – докторка економічних наук, професорка; **О. М. Колодізев** – доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України; **М. В. Мартиненко** – докторка економічних наук, професорка; **В. С. Мілаш** – докторка юридичних наук, професорка; **Л. В. Нечипорук** – докторка економічних наук, професорка; **О. П. Подцерковний** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України; **Д. В. Санніков** – кандидат юридичних наук, доцент; **О. Я. Трагнюк** – кандидатка юридичних наук, професорка; **Ю. М. Уманців** – доктор економічних наук, професор; **Л. І. Федулова** – докторка економічних наук, професорка; **І. Б. Чичкало-Кондрацька** – докторка економічних наук, професорка; **Р. В. Шаповал** – доктор юридичних наук, професор; **І. В. Шкодїна** – докторка економічних наук, професорка; **М. В. Шульга** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України; **О. Л. Яременко** – доктор економічних наук, професор; **В. Л. Яроцький** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України.

Наказом Міністерства освіти і науки України від 07.05.2019 № 612 збірник наукових праць включено до **Переліку наукових фахових видань України, категорія «Б»**, за спеціальностями: 051 «Економіка», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 081 «Право», 293 «Міжнародне право».

Збірник наукових праць зареєстровано і проіндексовано в таких міжнародних наукометричних базах, каталогах і системах пошуку: Index Copernicus International, Google Scholar, Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Ulrich's Periodicals Directory, Polska Bibliografia Naukowa (PBN), а також базах даних «Наукова періодика України» та «Бібліометрика української науки» Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського.

*Рекомендовано к печати и к распространению через сеть Интернет ученым советом  
Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого  
(протокол № 4 от 23.11.2021)*

**Экономическая теория и право** : сб. науч. тр. / редкол.: А. П. Гетьман и др. – Харьков :  
Право, 2021. – №4 (47). – 156 с.

*Учредитель* – Национальный юридический университет имени Ярослава Мудрого

#### **РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:**

**А. П. Гетьман** – доктор юридических наук, профессор, академик НАПрН Украины, ректор Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого (*председатель редакционной коллегии*); **Л. С. Шевченко** – доктор экономических наук, профессор (*заместитель председателя редакционной коллегии*); **О. С. Марченко** – доктор экономических наук, профессор (*ответственный секретарь*); **Alic Bircă** – доктор экономических наук, профессор (Молдова); **Stanislav Buka** – доктор экономических наук, профессор (Латвия); **Yuliya Chernykh** – кандидат юридических наук (Норвегия); **Raimundas Kalesnykas** – доктор юридических наук, профессор (Литва); **Nikola Milović** – доктор философии по экономике, профессор (Черногория); **Lina Novikovičė** – доктор философии по праву, доцент (Литва); **Grigore Ioan Piroșcă** – доктор философии по экономике, профессор (Румыния); **Alla Pozdnakova** – доктор юридических наук, профессор (Норвегия); **Antonín Slaný** – доктор экономических наук, профессор (Чехия); **Piotr Szymaniec** – доктор юридических наук, профессор (Польша); **Natela Tsiklashvili** – доктор экономических наук, профессор (Грузия); **Yordan Vasilev** – доктор экономических наук, профессор (Болгария); **О. З. Ватаманюк** – доктор экономических наук, профессор; **О. С. Гринькевич** – доктор экономических наук, доцент; **Е. А. Гриценко** – доктор экономических наук, профессор; **В. В. Гуменюк** – доктор экономических наук, профессор; **Е. Р. Дашковская** – доктор юридических наук, профессор; **Д. В. Задыхайло** – доктор юридических наук, профессор, член-корреспондент НАПрН Украины; **Ю. К. Зайцев** – доктор экономических наук, профессор; **Р. А. Казак** – кандидат юридических наук; **Т. М. Каминская** – доктор экономических наук, профессор; **О. Н. Колодизев** – доктор экономических наук, профессор, академик Академии экономических наук Украины; **М. В. Мартыненко** – доктор экономических наук, профессор; **В. С. Милаш** – доктор юридических наук, профессор; **Л. В. Нечипорук** – доктор экономических наук, профессор; **О. П. Подцерковный** – доктор юридических наук, профессор, член-корреспондент НАПрН Украины; **Д. В. Санников** – кандидат юридических наук, доцент; **О. Я. Трагнюк** – кандидат юридических наук, профессор; **Ю. Н. Уманцев** – доктор экономических наук, профессор; **Л. И. Федулова** – доктор экономических наук, профессор; **И. Б. Чичкало-Кондрацкая** – доктор экономических наук, профессор; **Р. В. Шаповал** – доктор юридических наук, профессор; **И. В. Шкодина** – доктор экономических наук, профессор; **М. В. Шульга** – доктор юридических наук, профессор, член-корреспондент НАПрН Украины; **О. Л. Яременко** – доктор экономических наук, профессор; **В. Л. Яроцкий** – доктор юридических наук, профессор, член-корреспондент НАПрН Украины.

Приказом Министерства образования и науки Украины от 07.05.2019 № 612 сборник научных трудов включен в **Перечень научных профессиональных изданий Украины, категория «Б»**, по специальностям: 051 «Экономика», 072 «Финансы, банковское дело и страхование», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Предпринимательство, торговля и биржевая деятельность», 081 «Право», 293 «Международное право».

Сборник научных трудов зарегистрирован и проиндексирован в таких международных наукометрических базах, каталогах и системах поиска: Index Copernicus International, Google Scholar, Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Ulrich's Periodicals Directory, Polska Bibliografia Naukowa (PBN), а также базах данных «Научная периодика Украины» и «Библиометрика украинской науки» Национальной библиотеки Украины имени В. И. Вернадского.

**Адрес редакции:** Национальный юридический университет  
имени Ярослава Мудрого, ул. Пушкинская, 77, Харьков, 61024, Украина.

**Тел.:** +38 (057) 704-11-35; +38 (057) 704-92-58.

**E-mail:** kafekonon@nlu.edu.ua, econom\_theory@ukr.net. **Сайт:** <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

*The issue is recommended for publication and for distribution via the Internet  
by the Academic Council of Yaroslav Mudryi National Law University  
(the protocol No. 4 of 23.11.2021)*

**Economic Theory and Law** : col. of sci. papers / editorial board: A. P. Hetman, etc. – Kharkiv : Pravo, 2021. – No. 4 (47). – 156 p.

*Founder* – Yaroslav Mudryi National Law University

### EDITORIAL BOARD:

**A. P. Hetman** – Doctor of Legal Sciences, Professor, Academician of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine, Rector of the Yaroslav Mudryi National Law University (*editor-in-chief*); **L. S. Shevchenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor (*deputy editor-in-chief*); **O. S. Marchenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor (*executive secretary*); **Alic Bîrcă** – PhD habilitatus in Economics, Professor (Moldova); **Stanislav Buka** – Doctor of Economic Sciences, Professor (Latvia); **Yuliya Chernykh** – Ph Candidate in Law (Norway); **Raimundas Kalesnykas** – Dr., Law (Social Sciences), Professor of Law (Lithuania); **Nikola Milović** – PhD in Economics, Professor (Montenegro); **Lina Novikovienė** – PhD in Law, Associate Professor (Lithuania); **Grigore Ioan Piroșcă** – PhD in Economics, Conf. univ., Professor (Romania); **Alla Pozdnakova** – Dr. Juris, Professor (Norway); **Antonín Slaný** – Professor, Ing., CSc. in Economics (Czech Republic); **Piotr Szymaniec** – Doctor of Legal Sciences, Professor (Poland); **Natela Tsiklashvili** – Doctor of Economics, Professor (Georgia); **Yordan Vasilev** – PhD in Economics, Professor (Bulgaria); **I. B. Chychkalo Kondratska** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. R. Dashkovska** – Doctor of Legal Sciences, Professor; **L. I. Fedulova** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. A. Grytsenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. S. Hrynkevych** – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor; **V. V. Humeniuk** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **T. M. Kaminska** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **R. A. Kazak** – PhD in Law; **O. M. Kolodiziev** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of AES of Ukraine; **M. V. Martynenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **V. S. Milash** – Doctor of Legal Sciences, Professor; **L. V. Nechyporuk** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. P. Podtserkovnyi** – Doctor of Legal Sciences, Professor, Member of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine; **D. V. Sannikov** – PhD in Law, Associate Professor; **R. V. Shapoval** – Doctor of Legal Sciences, Professor; **I. V. Shkodina** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **M. V. Shulha** – Doctor of Legal Sciences, Professor, Member of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine; **O. Ya. Tragniuk** – PhD in Law, Professor; **Yu. M. Umantsiv** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. Z. Vatamanyuk** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. L. Yaremenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **V. L. Yarotskyi** – Doctor of Legal Sciences, Professor, Member of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine; **D. V. Zadykhailo** – Doctor of Legal Sciences, Professor, Member of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine; **Yu. K. Zaitsev** – Doctor of Economic Sciences, Professor.

The Collection of Scientific Papers «Economic Theory and Law» is included in the **List of Scientific Professional Publications of Ukraine** in economic sciences and legal sciences (category «B») (the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine of 07.05.2019, No. 612).

The collection of scientific papers registered and indexed in the international scientometric databases, catalogs and search engines: Index Copernicus International, Google Scholar, Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Ulrich's Periodicals Directory, Polska Bibliografia Naukowa (PBN), as well as databases «Scientific Periodicals of Ukraine» and «Bibliometryka Ukrainian science» of V. I. Vernadsky National library of Ukraine.

**Address of the editorial team:** Yaroslav Mudryi National Law University, 77, Pushkinska St., Kharkiv, 61024, Ukraine.

**Tel.:** +38 (057) 704-11-35; +38 (057) 704-92-58.

**E-mail:** kafekonom@nlu.edu.ua, econom\_theory@ukr.net.

**Website:** <http://econlaw.nlu.edu.ua>.

# ЗМІСТ

## ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

ШКОДІНА І. В., ІВАЩЕНКО М. В.

Цифрові трансформації міжнародного бізнесу..... 8

ПОГОРЕЛЕНКО Н. П., ГЛУЩЕНКО О. В.

Прогнозування: сутність і значення для реалізації монетарної політики ..... 25

БАЗЕЦЬКА Г. І.

Економічна поведінка в умовах невизначеності..... 53

ЛЕВКОВЕЦЬ О. М.

Інноваційний консалтинг у контексті цифрової парадигми ..... 69

ГУБІН К. Г.

Перспективні напрями розвитку маркетингу в Україні ..... 96

## ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ПРАВА

УМАНЦІВ Ю. М., ГУМЕНЮК В. В., КРАВЧУК О. О.

Формування економічної складової професійного інтелекту  
майбутніх юристів: компетентнісний вектор (англ. мовою).....116

## ПРАВО

ГУД Т. М.

До питання щодо визначення безпосереднього об'єкта приховування  
злочину (ст. 396 КК України)..... 130

## НАУКОВІ ДИСКУСІЇ ТА ОГЛЯДИ

ГРИЦЕНКО А. А.

Економічна політика держави ..... 145

**Вимоги до оформлення статей, які подаються до збірника**

**наукових праць «Економічна теорія та право» ..... 151**

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

ШКОДИНА И. В., ИВАЩЕНКО М. В.

Цифровые трансформации международного бизнеса..... 8

ПОГОРЕЛЕНКО Н. П., ГЛУЩЕНКО О. В.

Прогнозирование: сущность и значение для реализации  
монетарной политики..... 25

БАЗЕЦКАЯ А. И.

Экономическое поведение в условиях неопределенности ..... 53

ЛЕВКОВЕЦ Е. Н.

Инновационный консалтинг в контексте цифровой парадигмы ..... 69

ГУБИН К. Г.

Перспективные направления развития маркетинга в Украине..... 96

### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ПРАВА

УМАНЦИВ Ю. Н., ГУМЕНЮК В. В., КРАВЧУК А. О.

Формирование экономической составляющей профессионального  
интеллекта будущих юристов: компетентностный вектор (на англ. языке)..... 116

### ПРАВО

ГУД Т. Н.

К вопросу об определении непосредственного объекта сокрытия  
преступления (ст. 396 УК Украины) ..... 130

### НАУЧНЫЕ ДИСКУССИИ И ОБЗОРЫ

ГРИЦЕНКО А. А.

Экономическая политика государства ..... 145

**Требования к оформлению статей, которые подаются**

**в сборник научных трудов «Экономическая теория и право»..... 151**

# TABLE OF CONTENTS

## **ECONOMIC THEORY**

SHKODINA I. V., IVASHCHENKO M. V. Digital transformations of international business .....	8
POHORELENKO N. P., HLUSHCHENKO O. V. Forecasting: the essence and significance of monetary policy implementation .....	25
BAZETSKA H. I. Economic behavior under uncertainty .....	53
LEVKOVETS O. M. Innovation consulting in the context of digital paradigm .....	69
HUBIN K. H. Promising avenues for the development of marketing in Ukraine .....	96

## **ECONOMIC THEORY OF LAW**

UMANTSIV Yu. M., HUMENIUK V. V., KRAVCHUK O. O. Formation of the economic component of professional intellect of future lawyers: a competence vector .....	116
--	-----

## **LAW**

HUD T. M. The question concerning determining a direct object of the concealment of an offence (article 396 of the Criminal Code of Ukraine).....	130
---	-----

## **SCIENTIFIC DISCUSSIONS AND REVIEWS**

HRYTSENKO A. A. Economic policy of the state.....	145
--	-----

<b>Requirements for the articles in collection of scientific papers</b> <b>«Economic Theory and Law» .....</b>	<b>151</b>
---	------------

# ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

---

DOI: 10.31359/2411-5584-2021-47-4-8  
УДК 339.9:004

## **І. В. ШКОДІНА**

докторка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри міжнародного бізнесу  
та економічної теорії

Харківського національного університету  
імені В. Н. Каразіна, Україна, м. Харків

e-mail: [iryna.shkodina@karazin.ua](mailto:iryna.shkodina@karazin.ua)

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4035-3188>



## **М. В. ІВАЩЕНКО**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри економічної теорії

Національного юридичного університету

імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

e-mail: [m.v.ivaschenko@nlu.edu.ua](mailto:m.v.ivaschenko@nlu.edu.ua)

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-6078-1783>



## **ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ<sup>1</sup>**

Розглянуто вплив пандемії на цифрову трансформацію. Визначено, що цифрові технології знищують традиційні конкурентні переваги та створюють нові бізнес-моделі. Доведено, що розробка цифрових стратегій збільшить можливість бізнесу надати клієнтам персоналізований досвід, орієнтований на їх поведінку. Авторки статті дійшли висновку, що для цифрової трансформації необхідно змінити бізнес-процеси, бізнес-моделі, стратегії, відносини з клієнтами, досвід співробітників і культуру.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, штучний інтелект, блокчейн, ланцюги поставок, екосистеми.

**JEL Classification:** D40, L12, L43.

<sup>1</sup> © Шкодiна І. В., Івашченко М. В., 2021. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.



**Постановка проблеми.** Пандемія COVID-19 посилила відсутність стійкості в традиційних бізнес-моделях, які намагалися конкурувати з орієнтованими на цифрові технології компаніями. Закриття й обмеження щодо бізнесу продемонстрували, наскільки важливою стала наявність цифрових інструментів управління бізнесом. Сьогодні цифрові технології активно використовують підприємства галузей, які традиційно не були цифровими, що допомагає їм випередити конкурентів, швидше реагувати на потреби клієнтів і стати більш прибутковими. Компанії, які не цифровізують свої процеси та не змінюють існуючі бізнес-моделі, ризикують не тільки втратити значну частку ринку, а й збанкрутувати. Ураховуючи сказане, наукова проблематика дослідження особливостей цифрової трансформації міжнародного бізнесу є надзвичайно актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем цифрової трансформації бізнесу здійснюють як закордонні, так і вітчизняні вчені [1–6]. Серед вітчизняних учених слід виділити Л. С. Шевченко (L. Shevchenko), яка дослідила проблеми цифрової конкуренції [7], Г. М. Азаренкову (G. Azarenkova) з аналізом впливу цифрових технологій і нестабільності глобальної системи [8], О. С. Марченко (O. Marchenko), яка здійснила аналіз процесів цифровізації консалтингового бізнесу [9]. Але, враховуючи, що збільшення цифрових технологій відбувається експоненціально, залишаються недостатньо дослідженими питання адаптації підприємств міжнародного бізнесу до цифрової трансформації.

**Формулювання цілей.** Метою статті є розкриття основних напрямів і проблем цифрової трансформації підприємств міжнародного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Якщо раніше ефективність виробництва та його масштаби були рушійною силою для лідерів галузі, то в епоху цифрової економіки конкурентоспроможність бізнесу залежить від можливостей бізнесу впроваджувати цифрові технології та адекватні їм бізнес-моделі. Цифровізація економіки стає найважливішою тенденцією останніх років. До 2023 р. цифрова економіка складатиме близько 24% світового ВВП. До цифрової економіки відносять Інтернет речей (Internet of Things, IoT), штучний інтелект (Artificial intelligence, AI), великі дані (Big data), блокчейн, хмарні технології, аналіз даних і робототехніку [10].

Оскільки світ перебуває лише на ранніх стадіях цифровізації, багато термінів цифрової економіки не мають загально визначених визначень. У цьому контексті необхідно чітко визначити дефініції. Аналізуючи сучасні процеси впровадження цифрових технологій, важливим є розділення процесів цифрової трансформації та цифровізації. Незважаючи на пов'язаність, вони є різними явищами.

Під цифровізацією мається на увазі використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі (перехід аудіо, відео, зображень з аналогової на цифрову форму) й освоєння нових можливостей для отримання прибутку. Оцифрування економіки розпочалося ще в кінці XX ст. і зазнало стрімкого прискорення в перші два десятиліття XXI ст. У реальному житті більшість бізнесу є оцифрованим (digitalized), але не цифровим (digital). Прикладами оцифрування на підприємствах стали CRM, що покращують передпродажне та післяпродажне обслуговування клієнтів, різне програмне забезпечення для управління робочою силою для ефективної організації ресурсів завдяки правильному плануванню діяльності. У результаті цифровізації компанії, які застосовують цифрові технології, стають більш ефективними для масштабування виробництва і надання цифрових послуг клієнтам.

З іншого боку, цифрова трансформація – це набагато ширше явище, яке кардинально змінює наше суспільство, економіку та всі інституції, які використовують цифровізацію. В основі цифрової трансформації лежать збір і використання величезної кількості даних. Інструментами для створення, збирання й аналізу цих даних є Інтернет речей, хмарні обчислення, великі дані та аналітика, штучний інтелект. Основою цифрової трансформації є оцифрування даних та оцифрування процесу. Ураховуючи вищезазначене, необхідними є не тільки наявність даних у цифровому форматі, а й керування ними цифровим способом.

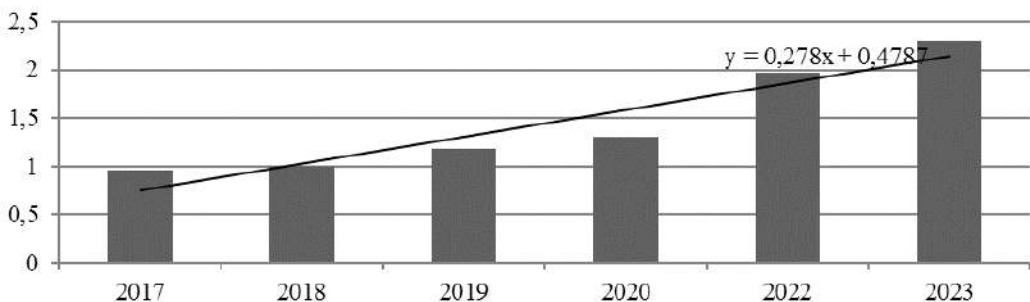
Цифрова трансформація передбачає не тільки технологічні, цифрові, але також професійні, ділові та культурні інституційні зміни. Це реструктуризація економіки та суспільства на рівні системи, що відбувається шляхом зростаючої присутності цифрових технологій у нашому повсякденному житті. Використання цифрових технологій здатне назавжди змінити функції всіх інститутів, що виходять далеко за межі простої цифровізації та дематеріалізації. У результаті цього цифрові технології часто називають руйнівними, оскільки вони трансформують інституційні процеси. Організації, які прагнуть цифрової трансформації, мають змінити бізнес-процеси, операції, бізнес-моделі, стратегії, відносини з клієнтами, досвід співробітників і культуру.

Незважаючи на те, що стратегії цифровізації та трансформації бізнесу мали багато світових компаній, більшість із них виявилися абсолютно не готовими працювати в кризових умовах COVID-19 [11]. Під час пандемії економічна активність різко знизилася, віддалена робота стала нормою, багато людей уперше вийшли в Інтернет, у результаті чого компанії вимушені були вдаватися до використання цифрових технологій, що стало каталізатором розвитку цифрової економіки.

Статистика свідчить, що люди постійно збільшують час, який вони проводять в Інтернеті. Зараз мобільні телефони є найбільш широко використову-

ваним інтернет-пристроєм у всіх країнах. У 2021 р. із 7,83 млрд населення світу 5,22 мільярда людей використовували мобільний телефон (66,6% усього населення світу). Середній користувач зараз проводить майже 7 годин на день в Інтернеті [12]. Фактично відбувається формування нового учасника ринку – цифрового споживача, який має інтерактивний і персоналізований досвід завдяки використанню цифрових технологій. Для задоволення потреб споживачів міжнародним компаніям слід адаптувати свої продукти і послуги до потреб, поведінки та вподобань нового цифрового споживача.

Цифрова поведінка у світі розвивається, і її зміна має важливі наслідки для бізнесу, який хоче бути конкурентоспроможним серед цифрової аудиторії. Успішні представники міжнародного бізнесу модернізують наявні технології для того, щоб стати цифровими підприємствами. За прогнозами аналітиків, до 2023 р. витрати міжнародного бізнесу на технології та послуги, що забезпечують цифрову трансформацію, становитимуть 2,3 трлн дол. США (рис. 1). Такий обсяг інвестицій у цифрові технології остаточно трансформує світову економічну систему від вертикальної організації до персоналізованої пост-цифрової.

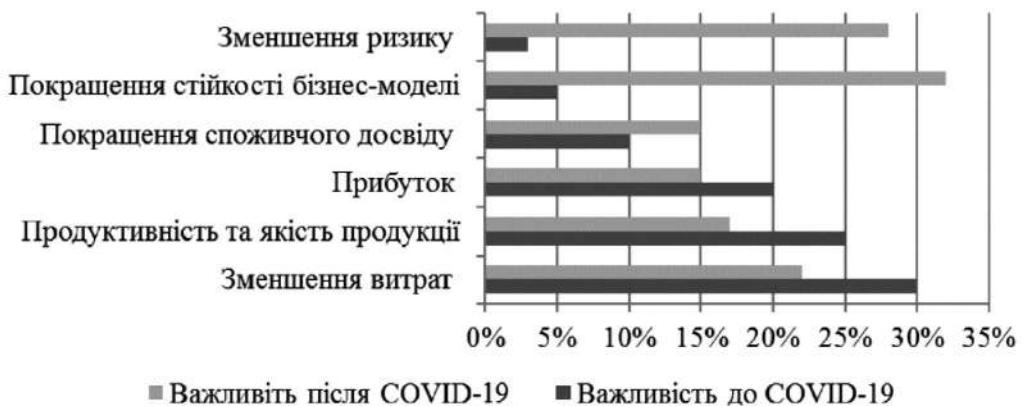


Джерело: [13]

Рис 1. Інвестиції міжнародного бізнесу в цифрові технології, млрд дол. США

Здатність різних учасників глобальної економіки освоювати цифрові інструменти значно різняться в різних галузях і країнах, що має суттєві наслідки для подальшої конкурентоспроможності. Найбільше зростання витрат на цифрову трансформацію спостерігається в промисловості (16,3%) та охороні здоров'я (15,7%). Зростання відбувається у фінансовій галузі, страхуванні, освіті (створення віртуальних лабораторій і цифрової візуалізації), телекомунікації, споживчих послугах [14]. Незважаючи на те, що лідерами цифрової трансформації стати достатньо складно (5–6% компаній), проте швидкими темпами зменшується кількість компаній, які взагалі не приділяли уваги цифровим технологіям.

З огляду на важливість цифрової трансформації під час пандемії витрати підприємств на цифрову трансформацію будуть зростати. Дослідження «Gartner 2020» показало, що більше 80% організацій планують збільшити свої інвестиції в цифрову трансформацію. Очікується, що інвестиції в цифрову трансформацію підприємства зростуть на 15,5% з 2020 р. по 2023 р., при цьому загальний обсяг інвестицій за цей період досягне 6,8 трлн дол. США [16]. Реагуючи на зміни зовнішнього середовища, компанії все частіше застосовують цифрові технології для посилення стійкості бізнесу, зменшення ризику та легшого отримання даних для бізнес-аналітики (рис. 2).



Джерело: [6]

Рис. 2. Пріоритети цифровізації компаній

За даними «Deloitte», міжнародні компанії, які вже розпочали цифрову трансформацію, є більш стійкими та краще адаптуються до швидких глобальних змін, що відображається на їх фінансових результатах [3]. А дослідження «Oxford Economics» свідчать, що компанії, які вже впровадили цифрову бізнес-модель, не тільки збільшили свою ефективність і прибутковість, але й покращили задоволення споживачів (70%) і співробітників компанії (64%) [17]. Ураховуючи це, інвестиції в цифрові технології стають інвестиціями в нову еру сталого й інклюзивного економічного зростання.

Криза COVID-19 порушила виробничу та логістичну діяльність у всьому світі, у результаті чого багато компаній стикнулися з невизначеними термінами доставки та критичною нестачею деталей і матеріалів. Криза показала, наскільки вразливими можуть бути сучасні глобально інтегровані ланцюги поставок. Завдяки глобалізації економіки за останній час ланцюги створення вартості зросли в довжину й ускладнилися. Міжнародні підприємства, які успішно впровадили глобальну модель виробництва, досягли поліпшення

багатьох економічних показників, серед яких рівень запасів, своєчасність постачання, короткий час виконання угод. У той же час ці складні виробничі мережі були розроблені для ефективності бізнесу, але не обов'язково для його прозорості чи стійкості. Великі компанії міжнародного бізнесу мають у середньому 5000 постачальників. Форс-мажорна ситуація з одним постачальником може призвести до величезних втрат. Аварія контейнеровозу «Ever Given» (на борту судна було 18 тис. контейнерів) у Суецькому каналі призвела до блокування каналу, що викликало зміну ціни на нафту та значне підвищення тарифів на морські перевезення. Цей кейс є прикладом, наскільки важливими є добре функціонуючі ланцюги поставок і наслідки, коли вони руйнуються в результаті різних форс-мажорних ситуацій. Ще до пандемії COVID-19 такі перерви були досить поширеними – компанії переживали зупинку виробничої лінії тривалістю місяць кожні 3,7 року [18]. Але пандемія загострила питання ефективної будови ланцюгів поставок.

Цифрова трансформація покращує ланцюги поставок. Кінцевою метою цифрової трансформації в цій галузі є створення в основному автономних ланцюгів поставок із можливістю регулювати себе і вирішувати, як реагувати на події та зміни. Розширення можливостей ланцюжка поставок за допомогою цифрових технологій може привести до підвищення рівня продуктивності. На відміну від виробництва в традиційній економіці, де виробництво представлено лінійним процесом (сировина, елементи, готовий продукт, споживання продукту), в сучасній економіці формується концепція «кругової економіки», яка передбачає розробку ланцюга поставок кругового життєвого циклу. Це означає, що більшість компонентів можна переробити, відновити і використати повторно. Концепція кругової економіки все частіше розглядається як шлях уперед для досягнення необхідної цифрової трансформації. Важливим критерієм ефективності в круговій економіці стає цифрова сумісність і стандартизація для масштабування бізнесу. Ця сумісність означає, що підприємства скорочують витрати, час і ризик при створенні нових бізнес-моделей із круговою економікою.

Ланцюжки поставок у різних галузях і країнах можуть бути вдосконалені завдяки технології блокчейн, яка є найбільш ефективною в поєднанні з іншими цифровими технологіями, такими як IoT та AI. Ураховуючи здатність AI активно діяти в складних бізнес-процесах по всьому ланцюжку, ефективним є впровадження штучного інтелекту в ланцюг поставок. Поява технології, яка вчить машини мислити як люди, має величезні наслідки для бізнесу та економіки в цілому. Ця технологія дає змогу використовувати цінність даних й одночасно визначає будь-які проблеми, що потенційно існують у ланцюзі.

Пандемія стимулювала інвестиції в штучний інтелект майже в усіх галузях промисловості. Технологічні гіганти («Facebook», «Amazon», «Google»

та ін.) вже використовують цю технологію у своїх продуктах. Компанії впроваджують AI задля персоналізації досвіду та управління відносинами з клієнтами, прогнозування і підвищення продуктивності, покращення безпеки бізнесу та процесів управління персоналом. Згідно зі звітом CB Insights «Numbers Q2 2021», міжнародні компанії інвестували в AI понад 50 млрд дол. в 2020 р., а в першому півріччі 2021 р. залучили понад 20 млрд дол. Експерти прогнозують, що ринок AI та технологій машинного навчання досягне 309,6 млрд дол. до 2026 р. [19]. Завдяки таким інвестиціям протягом наступного десятиліття AI змінить бізнес-моделі не тільки великого, але й малого бізнесу.

У сучасних екосистемах змінюється погляд на конкуренцію – співпраця з конкурентами стає джерелом для збільшення знань, навичок і ресурсів без втрати конкурентної переваги кожним учасником, оскільки ніхто не виграє за рахунок інших, але колективні вигоди зростають. Цифрова трансформація змінює конкуренцію, створюючи нові можливості для диференціації, шляхом створення кращого досвіду роботи з клієнтами, нових продуктів та адаптації своєї бізнес-моделі.

Перехід до партнерських відносин, формування середовища для коеволюції ринків і компаній створює бізнес-моделі на основі цифрових платформ. Найбільші компанії у світі побудовані на цифрових платформах, які об'єднують двох чи більше суб'єктів ринку та збільшують прибутки і капіталізації завдяки мережевим ефектам. За останнє десятиліття цифрові платформи трансформували ринки і галузі та змінили динаміку створення вартості й конкуренції.

Цифрові платформи почали свій розвиток ще на початку 1990-х років, коли «Microsoft», «Intel» та «Apple» разом з «IBM» зробили персональний комп'ютер однією з перших цифрових платформ масового ринку, що порушило вертикально інтегровану комп'ютерну промисловість. Друга хвиля фірм-платформ з'явилася в середині 1990-х років на чолі з «Amazon», «Google», «Yahoo», «Alibaba», які використовували Інтернет для торгівлі, подорожей і видавничої діяльності. Наступний етап платформ пов'язаний із розвитком соціальних мереж – «Friendster», «Myspace», потім «Facebook», «LinkedIn» і «Twitter». Останній етап пов'язаний із «Airbnb», «Didi Chuxing», «Grab», «Uber», які використовують платформи для шерингової економіки (sharing economy, економіка спільного використання) [4]. Ці платформи не є повністю цифровим бізнесом, оскільки тільки транзакція замовлення й оплати є цифровою, але надання послуг є фізичним, що обмежує ефект масштабу та сферу застосування.

Сучасні платформи використовують сучасні цифрові технології для створення циклів позитивного зворотного зв'язку, які потенційно підвищують



цінність платформи з кожним новим учасником. Вони створюють екосистеми, які представляють собою систему взаємодії ієрархічно незалежних, але взаємозалежних суб'єктів (фірм, споживачів, постачальників ресурсів, державних інституцій, різних зацікавлених осіб – університетів, фінансових компаній та ін.) для реалізації підприємницьких можливостей. За даними досліджень, компанії (B2B, B2C), які є учасниками екосистем, мають зростання доходів приблизно на 27 процентних пунктів вище, ніж у середньому по їх галузях, а прибуток – на 20 процентних пунктів вище середнього для їх галузей промисловості [5].

Для ефективного функціонування екосистем мають діяти інституційні й організаційні фактори, які підтримають розвиток суб'єктів підприємництва. Аналіз інституційних елементів екосистеми [1; 2; 4; 5] дає можливість виділити основні її елементи – підприємці, постачальники ресурсів, функціональні зв'язки та підприємницька культура. Роль підприємців має вирішальне значення для розвитку екосистем. Крім представників бізнесу, важливими стейкхолдерами є науковці, дослідники університетів і науково-дослідних установ, знання та навички яких можуть підвищити рівень компетентності суб'єктів підприємницької діяльності. Рушійні сили розвитку потрібно шукати в колаборації всіх основних стейкхолдерів.

Постачальники підприємницьких ресурсів надають джерела фінансування та забезпечують регулюючі послуги [1]. Постачальниками фінансового капіталу є банківські та небанківські установи, різні сучасні джерела фінансування (краудфандинг, кредитування P2P). Підтримуючі функції виконують бізнес-інкубатори, технопарки, наукові лабораторії, які надають компаніям доступ до мереж, капіталу, знань тощо. Важливим елементом екосистеми є державний сектор, який шляхом прийняття законодавчої бази регулює доступ до капіталу й активізує підприємницьку діяльність.

Ураховуючи, що більшість підприємств ще знаходяться на доцифрових рівнях, існують високі крос-функціональні бар'єри для співпраці, слабка комунікація через низьку культуру співпраці, бюрократію та низький рівень гнучкості й адаптації до швидких технологічних змін. При проведенні цифрової трансформації бізнесу потрібно розуміти, що старі організаційні структури та стилі керівництва заважають цифровій трансформації [20]. Отже, важливим елементом стає цифрова культура, яка включає формування нових цифрових навичок, управління талантами, науково-дослідну роботу (Research & Development, R&D), культуру взаємодії з персоналом, міжнародні стандарти та бенчмаркінг тощо.

Проблемою стає також те, що в багатьох компаніях світу працюють люди старших вікових груп. Збільшення тривалості життя та неефективні пенсійні системи призводять до того, що багато людей пенсійного віку вимушені про-

довжувати працювати. Наприклад у США за останні два десятиліття частка старших працівників збільшилася майже вдвічі – до 26%, а кількість людей віком від 25 до 54 років знизилася до 68%, кількість 24-річних знизилася з 10% до 6% [21]. Для подолання розриву в талантах більшість фінансових менеджерів зосереджені на стратегії утримання меленіалів і покоління Z. У той же час старше покоління володіє навичками та цінностями, які підвищують їх важливість для міжнародного бізнесу. Серед них – гарне критичне мислення, прагматичність та емпатія, навички кризового менеджменту, вони є більш лояльними і терплячими, гарними медіаторами завдяки багаторічному досвіду управління та стосункам із клієнтами. Ці факти свідчать про важливість урахування фактору культури в успішній стратегії цифрової трансформації.

Для розширення своїх бізнес-можливостей і підвищення внутрішньої ефективності компанії обмінюються даними між собою. Аналіз даних передбачає використання даних та аналітики для пошуку інформації, яка допомагає організаціям більш ефективно використовувати нові цифрові можливості для бізнесу. Обмін даними між бізнесом може мати різні форми – від односторонньої до багатосторонньої, від платної до безкоштовної. Очікується, що обмін і повторне використання даних найближчим часом значно зростуть. Дані стають цінними активами, за допомогою яких можливо автоматизувати виробничі та операційні процеси, покращити здатність збирати інформацію про споживачів і ринки, аналізувати та ділитися інформацією із зацікавленими сторонами з метою максимізації прибутку. Цифрові технології діляться інформацією між різними додатками, базами даних та ІТ-рішеннями, не дотримуючись традиційної ієрархічної архітектури для потоку інформації. У результаті міжнародні компанії всебічно аналізують дані / інформацію та генерують ефективну бізнес-аналітику. Компанії, які не інвестують у доступ до даних у реальному часі, втрачають конкурентні переваги.

Збільшення кількості даних, що використовується, викликає занепокоєння щодо їх захисту та конфіденційності. У Звіті Федеральної торгової комісії США (FTC) за 2020 р. проблеми захисту конфіденційності споживачів і покращення безпеки даних визначено основним пріоритетом на наступні роки [22]. Збільшення зв'язків із третіми особами збільшує кіберризик. Посилення кіберризиків, ІТ-шахрайства спричиняють серйозні фінансові та репутаційні наслідки для підприємств. Серед кіберінцидентів можуть бути викрадення особистих даних клієнтів або грошей із рахунків клієнтів, несанкціонований доступ до інформації та баз даних клієнтів, у тому числі за допомогою фішингу. Як і будь-який інший тип ризику, кіберризик можливо зменшити, але не повністю ліквідувати.



Важливим питанням також стає те, яким чином компанії використовують отриману від споживачів інформацію та чи не маніпулюють вони поведінкою споживачів. Методи управління інформацією, які використовують алгоритми, впливають на наше особисте й економічне життя, оскільки поширюються неправдива інформація, теорії змов, ворожнеча та демагогія. У багатьох споживачів створюється враження, що цифрові послуги «безкоштовні», оскільки прямі грошові збори не пов'язані з такими цифровими послугами. Але споживачі платять іншим цінним ресурсом – своїми особистими даними! Соціальні мережі стали найбільшими маніпуляторами особистою інформацією, яку використовують в тому числі в політичних цілях. Їх алгоритми визначають інформацію, яку ми бачимо (рекомендують продукти при купівлі в Інтернеті, друзів, блогерів тощо), та запрограмовані на стимулювання залучення аудиторії «лайками» та «коментарями». А залучення аудиторії дорівнює трафіку, доходу та прибутку. Таким чином, питання конфіденційності даних стають одним із головних факторів, які впливають на розвиток бізнес-моделей у цифровій економіці.

Зважаючи на загострення проблеми цифрового розриву між бізнесом, який вже впровадив цифрові технології, і тим, який тільки починає цифровізацію, украй необхідним є вдосконалення законодавства про конкуренцію. У більшості країн світу законодавство зосереджене на застарілому для цифрової економіки підході визначення шкоди для споживачів товарів і послуг. У сучасних умовах акцент потрібно перенести на структуру ринку та корпоративну концентрацію. Розробки потребують антимонопольні норми, які б були націлені на регулювання «домінуючих гравців» на ринку, визначення напряму й обсягів даних, які використовують компанії. На законодавчому рівні необхідно створити запобіжники для унеможливлення придушення конкуренції сучасними технічними гігантами.

Отже, для успішного функціонування цифрових платформ і запуску мережевих ефектів мають бути вирішені питання щодо ключових учасників платформи, самої бізнес-моделі, яка буде приносити прибуток, і встановлені правила використання (а не зловживання) платформою та управління екосистемою. Платформні бізнес-моделі можуть стати надзвичайно успішним бізнесом, проте створення платформи не є гарантією довгострокового успіху. Платформізація бізнесу з низькою рентабельністю (послуги таксі, доставка їжі) не обов'язково зробить бізнес прибутковим. Ураховуючи, що цифрові технології (штучний інтелект, машинне навчання, аналіз великих даних тощо) поки що не розкрили повністю свій потенціал, то функціонування платформ буде пов'язано зі змінами стратегій платформенного бізнесу, збільшенням концентрації на ринку невеликої кількості потужних компаній і змі-

нами регулювання платформ. Для отримання прибутку бізнес має швидко адаптуватися до змін.

**Висновки.** Цифровізація бізнесу прискорилося в результаті пандемії. Успішний великий бізнес зосереджений на інтеграції цифрових технологій у свої стратегії трансформації. Тим часом менш зрілий цифровий бізнес зосереджений на вирішенні окремих бізнес-проблем за допомогою цифровізації певних бізнес-процесів. Традиційні конкурентні переваги зазнають значного тиску, змінюються бізнес-моделі, екосистеми та технології, які ними керують, правила, що пов'язані з управлінням бізнесом платформ. Нові конкуренти з доступом до даних будуть використовувати мережеві ефекти від зростання кількості клієнтів. Розробка цифрових стратегій збільшить можливість бізнесу надати клієнтам персоналізований досвід, орієнтований на їх поведінку. У цих умовах важливим фактором є виправлення уявлення про «безкоштовні» цифрові послуги. Конфіденційність створює довіру, що важливо для досягнення високих показників діджиталізації, які генерують високі економічні показники. Суспільство має бути впевнено, що алгоритми бізнес-моделей розроблені на основі фундаментальних людських цінностей. Компанії мають урахувати етичні аспекти своїх стратегій розвитку, оскільки в бізнес-стратегії потрібно передбачати не тільки прибуток, а також довгострокові переваги, які включають стійкість та інклюзію як визначальні фактори глобального розвитку. Використання потужностей цифрових технологій сприятиме не тільки підвищенню конкурентоспроможності міжнародного бізнесу, а й поширенню цифрової культури на всі сфери життя.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Brown R., Mason C. Looking inside the spiky bits: A critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*. 2017. No. 49 (1). P. 11–30. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9865-7> (дата звернення: 19.10.2021).
2. Alaassar A., Mention A. L., Aas T. H. Ecosystem dynamics: exploring the interplay within fintech entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*. 2021. May. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00505-5> (дата звернення: 19.10.2021).
3. Gurumurthy R., Nanda R., Schatsky D. Putting digital at the heart of strategy. *Deloitte*. 2021. April 22. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-acceleration-in-a-changing-world.html/#endnote-3> (дата звернення: 19.10.2021).
4. Cusumano M. A., Yoffie D. B., Gawer A. The Future of Platforms. *MIT Sloan Management Review*. 2020. February 11. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-platforms/> (дата звернення: 17.10.2021).
5. Sebastian I. M., Weill P., Woerner S. L. Driving Growth in Digital Ecosystems. *MIT Sloan Management Review*. 2020. August 18. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/driving-growth-in-digital-ecosystems/> (дата звернення: 19.10.2021).

6. Heric M., Doddapaneni P., Sheth A. Beyond Cost Savings: Reinventing Business through Automation. *Bain & Company*. 2021. March 22. URL: <https://www.bain.com/insights/beyond-cost-savings-reinventing-business-through-automation/> (дата звернення: 15.10.2021).
7. Шевченко Л. С. Цифрова конкуренція: нові можливості та нові загрози. *Економічна теорія та право*. 2021. №2 (45). С. 11–31.
8. Azarenkova G. The influence of financial technologies on the global financial system stability. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Vol. 15, Issue 4. P. 229–238.
9. Марченко О. С. Трансформація організаційно-економічного механізму як напрям цифровізації консалтингового бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2021. №1 (44). С. 29–45.
10. Digital Economy Report 2019. *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)*. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2019\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf) (дата звернення: 12.10.2021).
11. Шкодін І. В., Сердюк Т. В. Вплив COVID-19 на впровадження міжнародним бізнесом цифрових технологій. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 227–232.
12. Digital 2021: Global overview report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report> (дата звернення: 12.10.2021).
13. Spending on digital transformation technologies and services worldwide from 2017 to 2023. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digital-transformation-market-size/> (дата звернення: 9.10.2021).
14. Worldwide Digital Transformation Spending Guide. *IDC Trakers*. URL: [https://www.idc.com/tracker/showproductinfo.jsp?containerId=IDC\\_P32575](https://www.idc.com/tracker/showproductinfo.jsp?containerId=IDC_P32575) (дата звернення: 19.10.2021).
15. Shaping the digital transformation in Europe. *Working paper: Economic potential*. 2020. February. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/shaping-digital-transformation-europe-working-paper-economic-potential> (дата звернення: 19.10.2021).
16. IDC Reveals 2021 Worldwide Digital Transformation Predictions. *IDC Trakers*. 2020. October 29. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46967420> (дата звернення: 12.10.2021).
17. Digital Transformation Leaders Are Few and Far Between. *SAP Digital Transformation Executive Study*. URL: <https://www.sap.com/dmc/exp/4-ways-leaders-set-themselves-apart/index.html> (дата звернення: 07.10.2021).
18. Risk, resilience, and rebalancing in global value chains. *McKinsey & Company*. 2020. August 6. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains> (дата звернення: 11.10.2021).
19. Artificial Intelligence Market by Offering (Hardware, Software, Services). *Markets and Markets*. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/artificial-intelligence-market-74851580.html> (дата звернення: 12.10.2021).
20. Shkodina I., Derid I., Zelenko O. Digital transformation of global banking: challenges and prospects. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 3, No. 30. P. 45–51.

21. Hatfield S., Kejiwal S. Tapping into the aging workforce in financial services. How baby boomers can help fill the talent gap. *Deloitte*. 2019. June 11. URL: [https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/aging-workforces-baby-boomers-financial-services.html?id=us:2sm:3tw:4di5064::6di:20190621191500::2411480597&utm\\_source=tw&utm\\_campaign=di5064&utm\\_content=di&utm\\_medium=social&linkId=69297422](https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/aging-workforces-baby-boomers-financial-services.html?id=us:2sm:3tw:4di5064::6di:20190621191500::2411480597&utm_source=tw&utm_campaign=di5064&utm_content=di&utm_medium=social&linkId=69297422) (дата звернення: 12.10.2021).
22. 2020 Report Emphasizing Consumer Protection in Areas of Data Privacy, Cybersecurity. *The National Law Review*. 2021. Vol. XI, No. 307. URL: <https://www.natlawreview.com/article/just-released-ftc-issues-fy-2020-report-emphasizing-consumer-protection-areas-data> (дата звернення: 12.10.2021).

## REFERENCES

1. Brown, R., & Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: A critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 49 (1), 11–30. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9865-7>.
2. Alaassar, A., Mention, A. L., & Aas, T. H. (2021, May). Ecosystem dynamics: exploring the interplay within fintech entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00505-5>.
3. Gurumurthy, R., Nanda, R., & Schatsky, D. (2021, April 22). Putting digital at the heart of strategy. *Deloitte*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-acceleration-in-a-changing-world.html/#endnote-3>.
4. Cusumano, M. A., Yoffie, D. B., & Gawer, A. (2020, February 11). The Future of Platforms. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-platforms/>.
5. Sebastian, I. M., Weill, P., & Woerner, S. L. (2020, August 18). Driving Growth in Digital Ecosystems. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/driving-growth-in-digital-ecosystems/>.
6. Heric, M., Doddapaneni, P., & Sheth, A. (2021, March 22). Beyond Cost Savings: Reinventing Business through Automation. *Bain & Company*. Retrieved from <https://www.bain.com/insights/beyond-cost-savings-reinventing-business-through-automation/>.
7. Shevchenko, L. S. (2021). Tsyfrova konkurentsia: novi mozhlyvosti ta novi zahrozy [Digital competition: new opportunities and new threats]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (45), 11–31 [in Ukrainian].
8. Azarenkova, G. (2018). The influence of financial technologies on the global financial system stability. *Investment Management and Financial Innovations*, 15 (4), 229–238.
9. Marchenko, O. S. (2021). Transformatsiya orhanizatsiynoekonomichnoho mekhanizmu yak napryam tsyfrovizatsiyi konsal'tynhovoho biznesu [Transformation of organizational and economic mechanism as a direction of digitalization of consulting business]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1 (44), 29–45 [in Ukrainian].
10. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2019). *Digital Economy Report 2019*. Retrieved from [https://unctad.org/system/files/official-document/der2019\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf).

11. Shkodina, I. V., & Serdyuk, T. V. (2020). Vplyv COVID19 na vprovadzhennya mizhnarodnym biznesom tsyfrovyykh tekhnolohiy [Influence of COVID19 on the introduction of digital technologies by international business]. *Biznes Inform – Business Inform*, 10, 227–232 [in Ukrainian].
12. *Digital 2021: Global overview report*. (2021). Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>.
13. Spending on digital transformation technologies and services worldwide from 2017 to 2023. (n.d.). *Statista*. Retrieved October 09, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digital-transformation-market-size/>.
14. Worldwide Digital Transformation Spending Guide. (n.d.). *IDC Trakers*. Retrieved October 19, 2021, from [https://www.idc.com/tracker/showproductinfo.jsp?containerId=IDC\\_P32575](https://www.idc.com/tracker/showproductinfo.jsp?containerId=IDC_P32575).
15. Shaping the digital transformation in Europe. (2020, February). *Working paper: Economic potential*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/shaping-digital-transformation-europe-working-paper-economic-potential>.
16. IDC Reveals 2021 Worldwide Digital Transformation Predictions. (2020, October 29). *IDC Trakers*. Retrieved from <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46967420>.
17. Digital Transformation Leaders Are Few and Far Between. (n.d.). *SAP Digital Transformation Executive Study*. Retrieved October 07, 2021, from <https://www.sap.com/dmc/exp/4-ways-leaders-set-themselves-apart/index.html>.
18. Risk, resilience, and rebalancing in global value chains. (2020, August 6). *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains>.
19. Artificial Intelligence Market by Offering (Hardware, Software, Services). (n.d.). *Markets and Markets*. Retrieved October 12, 2021, from <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/artificial-intelligence-market-74851580.html>.
20. Shkodina, I., Derid, I., & Zelenko, O. (2019). Digital transformation of global banking: challenges and prospects. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 13 (30), 45–51.
21. Hatfield, S., & Kejriwal, S. (2019, June 11). Tapping into the aging workforce in financial services. How baby boomers can help fill the talent gap. *Deloitte*. Retrieved from [https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/aging-workforces-baby-boomers-financial-services.html?id=us:2sm:3tw:4di5064::6di:20190621191500::2411480597&utm\\_source=tw&utm\\_campaign=di5064&utm\\_content=di&utm\\_medium=social&linkId=69297422](https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/aging-workforces-baby-boomers-financial-services.html?id=us:2sm:3tw:4di5064::6di:20190621191500::2411480597&utm_source=tw&utm_campaign=di5064&utm_content=di&utm_medium=social&linkId=69297422).
22. 2020 Report Emphasizing Consumer Protection in Areas of Data Privacy, Cybersecurity (2021). *The National Law Review*, XI (307). Retrieved from <https://www.natlawreview.com/article/just-released-ftc-issues-fy-2020-report-emphasizing-consumer-protection-areas-data>.

Стаття надійшла до редакції 22.10.2021

Стаття пройшла рецензування 10.11.2021

Стаття рекомендована до опублікування 23.11.2021



**И. В. ШКОДИНА**

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры международного бизнеса и экономической теории Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина, Украина, г. Харьков

**М. В. ИВАЩЕНКО**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

**ЦИФРОВЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА**

Рассмотрено влияние пандемии на цифровую трансформацию. Определено, что в международном бизнесе цифровые технологии уничтожат традиционные конкурентные преимущества и создадут новые бизнес-модели. Доказано, что разработка цифровых стратегий увеличит возможности бизнеса предоставлять клиентам персонализированный опыт, ориентированный на их поведение. Авторы пришли к выводу, что для цифровой трансформации необходимо изменить бизнес-процессы, бизнес-модели, стратегии, отношения с клиентами, опыт сотрудников и культуру.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, искусственный интеллект, блокчейн, цепи поставок, экосистемы.

**I. V. SHKODINA**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of International Business and Economic Theory, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine, Kharkiv

**M. V. IVASHCHENKO**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

**DIGITAL TRANSFORMATIONS OF INTERNATIONAL BUSINESS**

**Problem setting.** The global COVID-19 pandemic has contributed to the rapid implementation of digital technologies in various countries and industries. Companies that do not digitize their processes and do not change existing business models risk not only to lose a significant market share, but also to go bankrupt.

**Recent research and publication analysis.** Research on the problems of digital business transformation is carried out by both foreign and domestic scientists. But, taken into account that the increase in digital technologies is exponential, the issues of adaptation of international business enterprises to digital transformation remain insufficiently studied.

**Paper objective.** The aim of the article is to reveal the main directions and problems of digital transformation of international business enterprises.

**Paper main body.** In the period of digital economy, the competitiveness of business depends on the ability of business to implement digital technologies and new adequate business models. As a result of changes in consumer behavior during the COVID-19 pandemic, there is formed a new market participant – digital consumer. Changes in digital behavior have important implications for businesses that want to be competitive among digital audiences. Successful representatives of international business are actively carrying out the digital transformation of their business. It is determined that with the beginning of the world economy went out of the crisis; the progress of digitalization of business may decrease. Leading digital consumers in the pandemic industry will be most vulnerable to the loss of digital consumers.

The crisis has shown that the digital transformation is improving supply chains. It has been determined that supply chains can be improved due to blockchain technology, which is the most effective in combination with other digital technologies such as IoT and AI. Business digitalization requires new ways for international business companies to work with ecosystem partners. As a result, the point of view to competition is changing – there is a transition from competition between vertically integrated companies to horizontal cooperation. The development of digital strategies increases the business's ability to provide customers with a personalized, behavior-oriented experience. When conducting a digital business transformation, it is important for companies to consider the ethical aspects of their development strategies, as it is important to consider not only profits, but also long-term benefits, which include sustainability and inclusion as determinants of global development.

**Conclusion of the research.** We concluded that digital transformation requires changing business processes, business models, strategies, customer relationships, employee experience and culture. The successful international business focuses on integrating digital technologies into its transformation strategies. Meanwhile, less mature digital business is focused on solving individual business problems through the digitization of certain business processes. The use of digital technology by international business will not only increase its competitiveness, but also spread digital culture to all spheres of life.

### Short Abstract for an article

**Abstract.** The impact of the pandemic on digital transformation is considered. It is determined that in international business, digital technologies destroy traditional competitive advantages and create new business models. It has been proven that the development of digital strategies will increase the ability of businesses to provide customers with a personalized experience focused on their behavior. We concluded that digital transformation requires changing the business processes, business models, strategies, customer relationships, employee experience and culture.

**Key words:** digital transformation, artificial intelligence, blockchain, supply chains, ecosystems.

Article details:

Received: 22 October 2021

Revised: 10 November 2021

Accepted: 23 November 2021

**Рекомендоване цитування:** Шкодiна I. В., Iвaшченко M. В. Цифровi трансформaцiї мiжнародного бiзнесу. *Економiчна теорiя та право*. 2021. №4 (47). С. 8–24. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-8>.

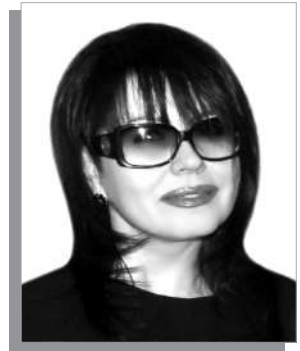
**Suggested Citation:** Shkodina, I. V., & Ivashchenko, M. V. (2021). Tsyfrovii transformatsii mizhnarodnoho biznesu [Digital transformations of international business]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (47), 8–24. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-8>.



DOI: 10.31359/2411-5584-2021-47-4-25  
УДК 338.23:336.74

### **Н. П. ПОГОРЕЛЕНКО**

докторка економічних наук, доцентка,  
професорка кафедри банківського бізнесу  
та фінансових послуг  
Навчально-наукового інституту  
«Каразінський банківський інститут»  
Харківського національного університету  
імені В. Н. Каразіна,  
Україна, м. Харків  
e-mail: pogorelenko.n.p@gmail.com  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9815-9818>



### **О. В. ГЛУЩЕНКО**

докторка економічних наук, доцентка,  
професорка кафедри фінансів, банківської  
справи та страхування  
Харківського національного університету  
імені В. Н. Каразіна,  
Україна, м. Харків  
e-mail: Olhahlushchenko@karazin.ua  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5856-3373>



## **ПРОГНОЗУВАННЯ: СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ<sup>1</sup>**

Обґрунтовано необхідність прогнозування для реалізації монетарної політики. Наголошено на варіативності прогнозів. Викладено етапи здійснення прогнозу й ухвалення рішень із монетарної політики. Доведено значущість припущень, якості початкових даних, експертної оцінки при проходженні кожного етапу в самому прогнозі. Визначено центри прогнозування в Україні. Наведено кореляцію цілей Національного банку України та принципів монетарної політики Національного банку України. Запропоновано напрями вдосконалення макроекономічного прогнозування.

<sup>1</sup> Погореленко Н. П., Глущенко О. В., 2021. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

**Ключові слова:** монетарна політика, регуляторна діяльність, прогнозування, аналіз, очікування, ефективність, методологія, модельний інструментарій.

**JEL Classification:** E27, E58.

**Постановка проблеми.** Формування стабільного ресурсу для забезпечення реального економічного зростання – базова передумова для створення умов, здатних забезпечити готовність населення розміщувати заощадження в банках (за умови, що низькі процентні ставки покривають інфляційні ризики), формування довіри з боку учасників фінансового ринку та спрощення досягнення інфляційної цілі. Це реалізовується шляхом забезпечення прозорості, передбачуваності та послідовності діяльності центробанку, а також вимірюванням ефективності його роботи через відповідні порівняння прогнозних і фактичних показників, які він оприлюднює через звітування перед суспільством, клієнтами та партнерами. У цьому зв'язку дослідження питань керування очікуваннями Національного банку України набуває особливого значення, що зумовлює актуальність обраної теми і доцільність проведення досліджень для розвитку цього питання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання застосування прогнозування для реалізації монетарної політики актуалізуються останнім часом, виступаючи предметом доволі ґрунтовних досліджень чималої кількості вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, серед яких: А. Андрющенко (A. Andryushchenkov) [1], Л. В. Жердецька (L. V. Zherdetska) та І. С. Постирнак (I. S. Postyrnak) [2], Р. Барр (R. S. Barr) і Т. Сімс (T. F. Siems) [3], Е. Качак (E. Kaciak) [4], Г. Камінські (G. Kaminsky), С. Лізондо (S. Lizondo) та С. Рейнхарт (C. Reinhart) [5], Г. Островська (G. Ostrovskaya) та О. Квасовський (O. Kvasovsky) [6], В. Ф. Савченко (V. F. Savchenko) [7], В. Стельмах (V. Stelmakh) [8], А. В. Череп (A. V. Cherep) та О. А. Комісаренко (O. A. Komisarenko) [9], Ю. фон Хаген (J. Von Hagen) і Т. К. Хо (Tai-Kuang Ho) [10] та багато інших.

Зміст їх наукового доробку буде проаналізовано далі. Віддаючи належне внеску вказаних авторів, слід зауважити, що методологія визначення та кількість задіяних показників для побудови макроекономічних прогнозів обмежують можливості використання їх результатів.

**Формулювання цілей.** Метою статті є обґрунтування доцільності використання прогнозів для макроекономічного прогнозування розвитку країни для реалізації монетарної політики, що дозволить забезпечити ефективність процесу керування очікуваннями та сприятиме підвищенню прозорості й передбачуваності монетарної політики.

**Виклад основного матеріалу.** Вагому роль у реалізації монетарної політики НБУ відіграє останнім часом керування очікуваннями на основі про-

гнозування як основа її прозорості та передбачуваності, що сприяє зменшенню невизначеності й підвищенню перспективності та передбачуваності [11–14]. Завдяки прогнозуванню учасники фінансового ринку (банки, бізнес, інвестори, фінансові аналітики, населення) мають змогу:

- оцінювати бачення регуляторів щодо змісту монетарної політики, націленої на встановлення інфляції до заданої цілі;
- приймати обґрунтовані інвестиційні рішення;
- посилювати вплив ключової ставки на ринкові процентні ставки, інфляцію та вартість фінансових ресурсів.

Саме прогнозування – той інструмент, який здатний забезпечити перспективність монетарних рішень для досягнення таргетованого рівня інфляції.

Діючий монетарний режим передбачає наявність таких елементів [8]:

- публічне оголошення кількісних цілей з інфляції;
- зобов'язання центрального банку досягати інфляційних цілей;
- основний інструмент монетарної політики – ключова процентна ставка;
- гнучкість обмінного курсу;
- чітке і прозоре інформування про мотивацію прийнятих рішень;
- управління інфляційними очікуваннями.

Виділяють декілька принципів монетарної політики, в основі яких знаходиться монетарний режим інфляційного таргетування [15; 16]:

- підтримки цінової стабільності та пріоритетності її досягнення;
- усі рішення, що стосуються монетарної політики, повинні нести перспективний характер і повинні бути спрямовані на досягнення показників інфляції до рівня тих, що мають бути на середньостроковому відрізку;
- основним інструментом монетарної політики має бути ключова (облікова) ставка;
- прогнозний інструментарій повинен постійно вдосконалюватися, це стосується також і аналізу всіх можливих даних, використання моделей прогнозу та оцінок експертів [8];
- дотримання певного режиму обмінного курсу, а саме плаваючого;
- для відповідного виконання центральним банком своїх функцій обов'язково має бути його інституційна, фінансова та операційна незалежність;
- Національний банк України повинен дотримуватися прозорості в усіх своїх аспектах, в основному за рахунок сталої системи комунікацій із суспільством.

Удосконалення прогнозного інструментарію – складова, яка останнім часом набула неабиякого значення, оскільки саме від неї залежить спроможність регулятора досягати встановлених цільових орієнтирів.

Питанням важливості використання прогнозів приділяється увага в наукових працях багатьох учених, що узагальнено в табл. 1 [12]:

**Систематизація наукових праць, які базуються на використанні прогнозів**  
(узагальнено авторками)

Автор	Актуалізація уваги на важливості побудови прогнозу для:
В. Жердецька (L. V. Zherdetska) та І. С. Постирнак (I. S. Postyrnak) [2]	Прогнозування банкрутств, моделі, розроблені спеціально для банківського сектору, а також моделі прогнозування банківських криз і банківських крахів на основі класичних моделей
Р. Барр (R. S. Barr) та Т. Сімс (T. F. Siems) [3]	Однорічного і дворічного горизонтів за допомогою прогнозування (точність оцінок за якими складає 92,4 і 94,8%)
Е. Качак (E. Kasiak) [4]	Прогнозування банкрутства банку на основі розробки багатофакторної моделі (для чого було досліджено вплив 87 факторів-показників на фінансовий стан банку)
Г. Камінські (G. Kaminsky), С. Лізондо (S. Lizondo) та С. Рейнхарт (C. Reinhart) [5]	Визначення й обґрунтування меж, що ідентифікують передкризовий стан, м'яку та жорстку кризи
Г. Островська (G. Ostrovskaya) та О. Квасовський (O. Kvasovsky) [6]	Визначення вірогідності банкрутства через невідповідність зарубіжних моделей вітчизняним умовам господарювання, часову невідповідність через їх розробку на основі емпіричного матеріалу багаторічної давнини
А. В. Череп (A. V. Cherep) та О. А. Комісаренко (O. A. Komisarenko) [9]	Побудови показника прогнозування банкрутства банків за допомогою виявленої дискримінантної функції
Ю. фон Хаген (J. Von Hagen) та Т. К. Хо (Tai-Kuang Ho) [10]	Прогнозування банківських криз за допомогою індексу вразливості банківського сектору

Що стосується офіційних і неофіційних інфляційних таргетів, говорячи про моделі прогнозування центральними банками макроекономіки та їх особливості, то, по-перше, вони мають теоретичний апарат, що лежить в основі монетарного режиму, установленого для виконання кількісних цілей інфляції. Хоча даний підхід майже постійно різниться з тими, що мають у своєму користуванні міністерства економіки чи фінансів або незалежні експертні ком-

панії при складанні офіційних чи консенсус-прогнозів різноманітних наборів макроекономічних змінних або під час складання прогнозу поведінки окремих ринків [18].

Варіативність прогнозів поліпшує розуміння стейкхолдерами економічного стану, а учасники ринків оцінюють потенційну спрямованість як монетарної, так і фіскальної політики. Проте, зважаючи на те, що більшість макроекономічних показників (це стосується зовнішнього і внутрішнього сектору) мають відмінності у визначенні, маємо обмеження в зіставленні таких прогнозів економічними агентами.

Відзначимо, що різні центральні банки використовують різні методи прогнозування, існуючі відмінності при цьому зводяться до наступного (табл. 2).

Таблиця 2

**Систематизація відмінностей методів прогнозування,  
які використовують центральні банки (узагальнено авторками)**

Відмінність	Пояснення
Конфлікт інтересів на ґрунті змісту самих прогнозів [19]	Для уряду прогноз – предмет політичного втручання в межах процесу бюджетування Для центрального банку прогноз – операційний інструмент, який має безпосереднє відношення до цілей монетарної політики. Крім цього, прогноз – інструмент комунікації та формування очікування у стейкхолдерів
Кореляція прогнозу інфляційних таргетів із теоретичною моделлю існуючого монетарного режиму в країні [20]	Відсутність перешкоджань між ними сприяє комплексній роботі центрального банку – від початку прийняття кількісних цілей інфляції до роботи механізму трансмісії
Комунікації щодо основного інструменту в монетарній політиці та процедура прийняття рішень щодо нього забезпечуються саме прогнозною системою центральних банків і відповідним регламентом, що стосується внутрішнього прогнозного циклу	Наприклад, якщо в момент отримання експліцитного визначення функція реакцій містить у собі прогнозну змінну, процентна ставка буде змінюватися в прямій залежності від показника відхилення прогнозного значення від цільового

Наразі законодавчою базою забезпечується необхідна правова основа узгодження (ураховуючи загальну методологію визначення отриманих параметрів) у прогнозах НБУ та КМУ [21]. НБУ, як і інші центральні банки, які працюють з режимом інфляційного таргетування, використовує у своїй роботі систему прогнозування та аналізу монетарної політики (FPAS – Forecasting and Policy Analysis System). Застосування цієї системи має на меті забезпечення якісної основи для ухвали рішень, що стосуються монетарної політики.

Модельний інструментарій системи аналізу монетарної політики та прогнозування, який використовується НБУ, складається з кількох блоків [1]. Відповідні узагальнення наведені в табл. 3.

Для окремих процесів при побудові моделей динаміки використовують DSGE-моделі малого масштабу, за допомогою яких формується теорія понять, потрібних для тлумачення, коригування чи респецифікації деяких інструментів [22].

Таблиця 3

**Систематизація модельного інструментарію системи прогнозування та аналізу монетарної політики, який використовує НБУ (узагальнено авторками)**

Модель	Характеристика	
Моделі для наукастингу і короткострокового прогнозування (VAR, ARMA, ECM)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ІСЦ наукастинг (вебскрепінг; тижневі дані ДССУ).</li> <li>2. Прогноз ІСЦ (МНК за компонентами).</li> <li>3. Прогноз цін продтоварів (покомпонентна на основі механізму корекції похибок).</li> <li>4. ВВП наукастинг (ФАВАР; МНК на основі секторальних місячних даних; МНК на основі результатів опитувань).</li> <li>5. Прогноз ВВП (МНК за компонентами, ФАВАР)</li> </ol>	Використовуються для постійного відстежування окремих залежностей, прогнозування поведінки окремих змінних
Моделі для середньострокового прогнозування	1. QPM (Quarterly Projection Model) – базова модель – розширена версія канонічної новокейнсіанської середньострокової прогнозної моделі трансмісійного механізму монетарної політики	Базова модель для довго- та середньострокових прогнозів. Є напівструктурною новокейнсіанською моделлю, доповнена змінними, які дають змогу аналізувати малу відкриту

	<p>2. Номінальні негнучкості в короткостроковому періоді та нейтральність монетарної політики в довгостроковому періоді.</p> <p>3. У вигляді розривів (відхилень показника від рівноважного рівня).</p> <p>4. Основа прогнозного процесу (комбінація даних, експертних суджень і короткострокового прогнозу в середньостроковий)</p>	економіку, вплив ефектів перетікання (спілловерів), доларизовану економіку тощо
Допоміжні моделі	<p>Моделі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сценаріїв розвитку світової економіки;</li> <li>– оцінювання фіскального стану;</li> <li>– модель оцінки рівноважного рівня РЕОК;</li> <li>– модель для прогнозу грошових агрегатів;</li> <li>– декомпозиція ВВП;</li> <li>– інші моделі</li> </ul>	
Динамічна модель загальної рівноваги (DSGE)	Оптимізація економічними агентами своїх рішень, складні в побудові та використанні, проблеми з прогнозними властивостями	Використовуються для моделювання динаміки окремих процесів, допомагаючи сформулювати теоретичні основи здійснення судження, необхідні при інтерпретації, корекції чи респецифікації інших прогнозних інструментів
Напівструктурна модель	Похідна від DSGE моделей з фокусом на відтворення статистичних зв'язків між даними відображає основні канали монетарної трансмісії	

Існуючі додаткові моделі використовують задля виявлення специфічних функцій або уточнення деталей для базових моделей.

На якість отриманого прогнозу в більшій мірі впливають припущення, якість початкових даних, експертна оцінка при проходженні кожного етапу в самому прогнозі. Модельний інструментарій також відіграє одну з ключових ролей, адже дає право надавати комплексні кількісні оцінки тих показників макроекономіки, які будуть отримані в майбутньому [23].

В Україні прогнозними центрами є Національний банк і Кабінет Міністрів України. Саме вони створюють передумови для інституціональної конкуренції, що має на увазі руйнування прогнозної монополії, що, зокрема, вагомо впливає на центральний банк із мандатом на забезпечення цінової стабільності та суспільств, уразливих до політичного втручання в рамках бюджетного процесу [15].



До завдань прогнозування входить не лише оцінка очікуваних результатів розвитку економічної системи на підставі виявлення тенденцій, але й визначення перспективних, довгострокових цілей розвитку і шляхів досягнення такої мети в часі. Головним завданням прогнозування на завершальних етапах фінансового аналізу можна вважати зниження тієї ймовірної невизначеності, яка пов'язана з прийняттям економічно важливих управлінських рішень, орієнтованих на майбутнє.

Система прогнозування повинна охоплювати сферу методології та організації розробки прогнозів, інформаційного, економіко-математичного, економетричного й технічного організаційного управління процесами забезпечення розробки прогнозів і сприяння їх використанню [7].

До основних передумов формування науково обґрунтованих прогнозів належать: актуальність, достовірність і оперативність інформації; глибина та об'єктивність ситуаційного аналізу.

У наукових роботах різних авторів представлено чимало поглядів на кількість і послідовність етапів здійснення економічного прогнозування, проте на даний момент відсутня єдина точка зору.

Так, О. Ю. Бобровська (O. Yu. Bobrovskaya) [24] пропонує наступні етапи процесу прогнозування:

- формування концепції прогнозу та інформаційної бази його здійснення (формулювання загальної мети прогнозу і конкретизація окремих цілей);
- уточнення виду, призначення результатів прогнозування і форм наведення результатів;
- визначення показників і характеристик стану явища, за яким складається прогноз, уточнення одиниць їх вимірювання та методів розрахунків;
- визначення джерел, періоду формування, збір і систематизація інформації;
- установлення умов і обмежень під час формування масивів інформації;
- виконання дій щодо збору інформації, її систематизація;
- побудова рядів динаміки;
- аналіз стану, тенденцій і характеру змін параметрів прогнозованих явищ і процесів;
- подання результатів в аналітичній і графічній формах;
- здійснення прогнозу й обґрунтування його достовірності (оцінка якості і достовірності визначених показників для здійснених прогнозів);
- визначення сценаріїв очікуваних тенденцій змін явища, яке аналізується;
- розрахунки показників, що прогнозуються, за всіма обраними сценаріями і моделями прогнозування;
- верифікація прогнозів;
- наведення результатів прогнозу;
- оформлення результатів прогнозу і пропозиції щодо їх використання у відповідних сферах діяльності.



Автори [25] виділяють такі етапи: передсценарний (опис об'єкта прогнозування, аналіз основних елементів, побудова системи моделей прогнозування) і сценарний.

На думку О. О. Фурсіна (O. O. Fursin) [26], процедура розроблення прогнозу передбачає основні етапи:

- обґрунтування прогнозування;
- опис зовнішнього середовища;
- розроблення прогновної моделі, розроблення альтернативного варіанта;
- оцінювання достовірності, точності й обґрунтованості розробленого прогнозу;
- розроблення рекомендацій щодо подальшого управління процесом;
- формулювання завдань щодо розроблення нового варіанта прогнозу.

На нашу думку, процес прогнозування макроекономічних показників найбільш повно виглядає у вигляді наступних послідовних етапів (рис. 1).

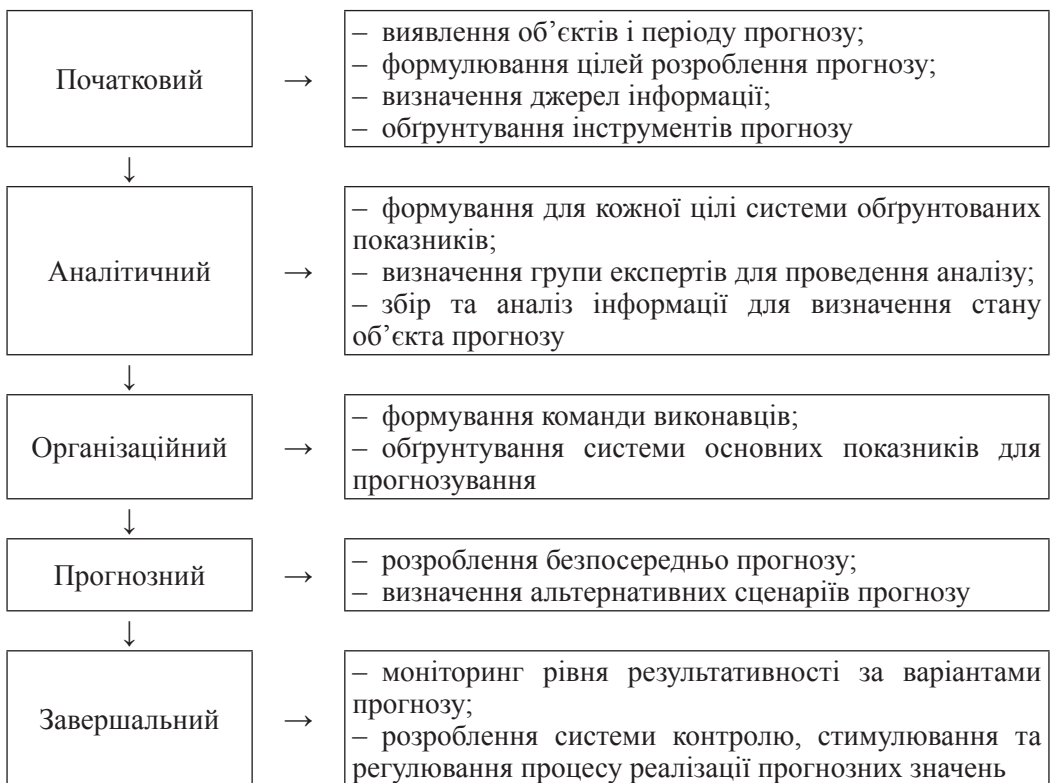


Рис. 1. Послідовність прогнозування макроекономічних показників (побудовано авторками)

Призначення макроекономічного прогнозування – розвиток цільових орієнтирів розвитку національної економіки. Правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України визначаються в Законі України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» № 1602-III від 23 березня 2000 р. [27].

Згідно з цим Законом і відповідними нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України головним виконавцем і координатором робіт із прогнозування є Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Водночас Національний банк України здійснює прогноз динаміки макроекономічних, грошово-кредитних, валютних і фінансових показників. Отже, існуюча законодавча база створює два центри державного прогнозування в Україні: Кабінет Міністрів України (в особі Міністерства економічного розвитку і торгівлі України) і Національний банк України, що, з-поміж іншого, зафіксовано в Меморандумі між Кабінетом Міністрів України та Національним банком України про взаємодію з метою досягнення стійкого економічного зростання та цінової стабільності [28], згідно з яким – в частині блоку «Координація дій» задекларовано наступне:

– Національний банк України та Кабінет Міністрів України на регулярній основі представляють громадськості власні макроекономічні прогнози, інформують щодо досягнення як інфляційних цілей, так і факторів розвитку інфляційних процесів та заходів, спрямованих на їх досягнення;

– Національний банк України завчасно отримуватиме від Кабінету Міністрів України інформацію як про ключові зміни адміністративно регульованих цін та тарифів, так і про прогноз зміни обсягів коштів на рахунках Уряду та відповідні плани щодо державних закупівель.

Наявність двох прогнозних центрів (Національний банк України і Кабінет Міністрів України) створює передумови для інституціональної конкуренції і в такий спосіб забезпечує ліквідацію монополії на прогноз, що особливо важливо для центробанків із мандатом на забезпечення цінової стабільності та суспільств, уразливих до політичного втручання в рамках бюджетного процесу.

У липні 2020 р. Кабінет Міністрів України схвалив основні прогнозні макропоказники економічного і соціального розвитку України на 2021–2023 роки (затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2020 р. № 671) [29]. Такими показниками є:

- номінальний ВВП;
- індекс споживчих цін;
- індекс цін виробників промислової продукції;
- прибуток прибуткових підприємств;

- фонд оплати праці найманих працівників і грошового забезпечення військовослужбовців;
- номінальна середньомісячна заробітна плата працівників;
- кількість зайнятих економічною діяльністю;
- рівень безробіття населення;
- продуктивність праці;
- сальдо торговельного балансу;
- експорт та імпорт товарів і послуг.

Своєчасний перегляд і затвердження цих макроекономічних показників прямо впливає на планування державного та місцевих бюджетів. Особливо це необхідно саме зараз, тоді коли маємо фінансову нестабільність на макро-рівні, а країна знаходиться в режимі пандемії та карантину COVID-19.

Національний банк України також складає свій прогноз, але робить це частіше – раз на квартал. Отримані дані публікуються в інфляційному звіті НБУ. До показників, на які складається прогноз, належать: споживча інфляція, економічне зростання, номінальний ВВП, облікова ставка, рівень безробіття тощо.

Національний банк України публікує в Інфляційному звіті власний макроекономічний прогноз задля підвищення рівня прозорості й передбачуваності монетарної політики. Це, у свою чергу, має підвищити рівень довіри суспільства до монетарної політики, за допомогою чого відбуватиметься найбільш ефективно управління інфляційними очікуваннями та досягнення цінової стабільності [30].

Національний банк України використовує власні прогнози для розроблення монетарної політики, а Кабінет Міністрів України – для реалізації фіскальної політики та формування проекту бюджету на наступний рік (середньострокову перспективу) [31]. Проте можливості економічних агентів щодо зіставлення цих прогнозів залишаються обмеженими – значна кількість макроекономічних показників (у тому числі показники зовнішнього сектору) є різними за методологією визначення.

Перехід до режиму інфляційного таргетування в Україні спирався, зокрема, на вже досить розвинуту систему макроекономічного прогнозування, яка в цілому відповідала початковим вимогам до середньострокової, зорієнтованої на майбутнє, монетарної політики [32].

Макроекономічні показники є основними або базовими індикаторами економіки, за допомогою яких можливо визначити стан економіки в цілому.

Критичні зміни в показаннях будь-якого з показників може передвщати різка зміна ринків і валют, саме тому провідні економісти, брокери і трейдери постійно відстежують вихід нових макроекономічних даних. А для економіки в цілому складаються таблиці, у яких відображається кожен показник окремо,

утворюється так звана система макроекономічних показників. Це дає повноцінну картину про відносини між економікою держави та економікою інших країн, а так само між самими показниками.

Поведінку будь-якого ринку спрогнозувати цілком реально, якщо відстежити чіткий взаємозв'язок між макроекономічними показниками економіки та іншою інформацією. Для того щоб грамотно і чітко планувати ту чи іншу операцію на ринках, необхідно знати і розуміти, у якому стані зараз знаходиться світова економіка, а також будь-який із конкретних макроекономічних індикаторів, здатних вплинути на подальший хід подій.

Існує декілька значень макроекономічних показників [33]:

1. Прогнозоване значення (FRC) – значення ґрунтується на думці аналітиків, а так само є орієнтиром ринку і в міру наближення виходу реальних даних систематично коригується.

2. Реальне значення (ACT) – значення, що підлягає офіційній публікації.

3. Виправлене значення (PRV) – уточнене значення показника за попередній період.

Учасники ринків, маючи значення прогнозованих показників, уже можуть спланувати подальший рух ринків, а після виходу офіційних даних негайно порівнюють значення і вживають заходів, проаналізувавши ситуацію.

До того ж усі ринки між собою пов'язані. Наприклад, при зростанні індикатора безробіття, як правило, відбувається зниження курсу національної валюти. Або індикатор, який тісно пов'язаний із показником рівня безробіття, – облікова чисельність працівників у несільськогосподарському секторі. При підвищенні цього індикатора – національна валюта росте, при одночасному зростанні цих індикаторів – зростає безробіття саме за рахунок сектору сільськогосподарства, і це визначає негативну тенденцію в промисловості [34]:

До основних завдань середньострокового макроекономічного прогнозування відносять [35]:

– визначення суспільних потреб і пошук можливостей їх найбільш повного задоволення;

– визначення основних факторів, що впливають на виробництво ВВП і його найбільш ефективні шляхи розподілу та використання;

– дослідження шляхів досягнення максимальних темпів розвитку економіки за оптимального поєднання виробництва і споживання;

– підтримання збалансованості між окремими сегментами (секторами) економіки та досягнення оптимальної пропорційності, що забезпечує максимально можливу ефективність усіх ланок економіки;

– розроблення заходів економічної політики із забезпечення технічних, економічних і організаційних умов управління національною економікою.

Прогнозування та планування економічного і соціального розвитку держави є головним засобом забезпечення збалансованого й ефективного функціонування народного господарства загалом, його галузей, підприємств різної форми власності зокрема.

Про важливість якісного прогнозування макроекономічних показників свідчить той факт, що недонадходження запланованих платежів у результаті непідтвердження основних макропоказників, урахованих при затвердженні Державного бюджету України в 2004 і 2005 рр., за експертною оцінкою Рахункової палати України, склало майже 3 млрд грн щороку.

Вивчення макроекономіки є дуже важливим для оцінки загальних показників економіки з точки зору національного доходу. Дані про національний дохід допомагають передбачити рівень фіскальної активності та зрозуміти розподіл доходів між різними групами людей в економіці.

Результатами макроекономічного прогнозування в Україні користуються: Міністерство фінансів України – при розробці прогнозу доходів державного та місцевих бюджетів, пропозицій щодо змін податкового законодавства та їх впливу на показники бюджету, інструкцій до складання бюджету; органи державної влади – при розробці економічної та бюджетної політики і політики у сфері оподаткування; Національний банк України і міністерства – для оцінки діючих програм і майбутніх потреб [36].

Розуміння того, що нас чекає в майбутньому, дуже важливе для державних чиновників, допомагаючи їм визначити, яку податкову і грошово-кредитну політику слід проводити. Економісти, що здійснюють прогнози, відіграють ключову роль у наданні допомоги директивним органам у визначенні параметрів витрат і податків.

Бізнес-менеджери покладаються на економічні прогнози, використовуючи їх як керівництво при плануванні майбутньої операційної діяльності. Компанії приватного сектору можуть мати власних економістів, щоб зосередитися на прогнозах, найбільш актуальних для їх конкретного бізнесу (наприклад, судноплавна компанія, яка хоче знати, яка частина зростання ВВП зумовлена торгівлею). У якості альтернативи вони можуть покладатися на Уолл-стріт або академічні дослідження економістів, що працюють в аналітичних центрах або консультант-бутиках.

Таким чином, макропоказники є основою прогнозування і планування показників соціально-економічного розвитку країни, і зокрема дохідної частини бюджетів. Але на цей процес впливають не тільки макроекономічні показники, а й інші явища суспільного життя, ціла низка екзогенних і ендогенних факторів.

До екзогенних можна віднести світову фінансову кризу, зовнішньоекономічну кон'юнктуру, рівень цін на певні види продукції у світі тощо. До ендо-

генних факторів можна віднести рівень оплати праці, зношеність основних фондів, податкові пільги, податковий борг, стан розрахунків за окремими податками. Усі фактори впливу мають комплексний характер, формуються під впливом політичного, демографічного і соціального елементів, їх динаміку та тенденції обов'язково враховують у бюджетному процесі. Дані про національний дохід допомагають передбачити рівень фіскальної активності та зрозуміти розподіл доходів між різними групами людей в економіці.

Світовою та українською практикою накопичено великий досвід прогнозування макроекономічних процесів, проте в Україні дотепер триває розроблення макроекономічних методів, що дозволили б адекватно умовам трансформаційних перетворень аналізувати та прогнозувати економічні процеси, на базі яких би приймалися управлінські рішення уповноважених органів. І тому діюча в Україні система державного макроекономічного прогнозування потребує подальшого розвитку на основі врахування теоретичних і практичних підходів, які за багато років накопичилися в практиці країн із ринковим типом економіки.

Метою макроекономічного прогнозування як такого є визначення потенційно можливих у майбутньому обсягів і структурних параметрів економіки України загалом, оцінка можливих ресурсних диспропорцій та їх впливу на соціально-економічний розвиток, рівня забезпеченості економіки ресурсами, перевірка оптимальності міжсекторних і відтворювальних пропорцій економіки, перевірка збалансованості фінансових, матеріальних і трудових потоків, формування пропозицій щодо заходів економічної політики, спрямованих на ефективне використання ресурсів виробництва [37].

Майже дванадцять років прогнози не мали такого поширення, як зараз, і пов'язане це перш за все зі зміною монетарного режиму. До 2013 р. інтерес до макроекономічних прогнозів був відсутній. Пов'язують це з політикою фіксованого обмінного курсу, відсутністю зацікавленості з боку Правління Національного банку України тощо. Цей період називають «тихим режимом» [38].

З 2014 р. починається фаза активного режиму. Більше уваги почали приділяти досягненню поставлених цілей, зріс інтерес як до самих прогнозів, так і до стимуляцій монетарної політики, транспарентності економічних даних.

Якість прогнозу основних макроекономічних показників залежить від характеристики модельного (математичного) апарату прогнозування і від реальності закладених припущень. Слід зрозуміти, що не всі прогнози справджуються, тому Національний банк України повинен проводити «роботу над помилками». Сюди входять аналіз причин хибності, виявлення факторів, що вплинули на результат, зміна моделі (за необхідності), надання роз'яснень базовим користувачам прогнозу та громадськості.

При розробленні прогнозу розглядаються декілька сценаріїв розвитку подій з урахуванням різноманітних шоків. Оскільки при побудові будь-якої кількості сценаріїв прогнозу неможливо передбачити всі варіанти розвитку подій, частина незакладених до прогнозних сценаріїв явищ відокремлюються в розділ ризиків.

Зазвичай головними ризиками прогнозу вважаються негативні явища для розвитку економіки, які можуть виникнути в прогнозному році і призвести до невиконання прогнозних очікувань щодо окремих прогнозних показників навіть за умови ефективної, попередньо прописаної в базовому чи альтернативних варіантах прогнозу урядової політики. Повна інформація щодо прогнозу не підлягає публікації, оскільки містить сенситивну інформацію (траєкторія процентної ставки, обмінний курс, валютні інтервенції, альтернативні сценарії, оцінка ризиків).

Прогноз – ключовий внесок до процесу прийняття рішень, що стосуються монетарної політики. Рішення з монетарної політики ухвалюються Правлінням Національного банку України для досягнення цінової та фінансової стабільності, підтримки стійкого економічного зростання. Основним монетарним інструментом виступає облікова ставка.

Усі рішення, що стосуються монетарної політики, ухвалюються в декілька етапів:

1. Підготовка персоналом НБУ пропозицій щодо рішень із монетарної політики.
2. «Режим тиші» з монетарної політики.
3. Засідання Комітету з монетарної політики НБУ.
4. Засідання Правління Національного банку України з питань монетарної політики.
5. Оприлюднення рішень і проведення комунікаційних заходів.

Перший етап починається із зустрічі керівників департаментів Національного банку України. Під час цієї зустрічі визначаються коло питань, що стосуються безпосередньо монетарної політики, та шляхи їх вирішення. Крім того, між департаментами розподіляється завдання з підготовки даних, що необхідні для прийняття рішень. Підготовлені матеріали повинні містити:

- макроекономічний прогноз;
- розширений аналіз економічного стану та монетарних показників;
- визначення можливих ризиків фінансової стабільності;
- пропозиції стосовно змін у грошово-кредитній політиці.

Другий етап означає, що протягом 7 днів до прийняття й оголошення рішень із монетарної політики члени Правління Національного банку, інші члени Комітету з монетарної політики, як і решта співробітників Національного банку, не повинні спілкуватися на теми, що стосуються питань монетарної



політики, з представниками ЗМІ, банків, експертної спільноти, інвесторами та іншими зацікавленими особами [39]. Така заборона поширюється й на засоби масової інформації. Вони не можуть публікувати інтерв'ю, коментарі або інші публічні матеріали представників Національного банку, які були підготовлені до «режиму тиші», але містять висловлювання з питань монетарної політики.

Метою «режиму тиші» визначають запобігання публічним спекуляціям щодо майбутнього рішення, які можуть неоднозначно вплинути на очікування учасників фінансових ринків, підвищити їх рівень невизначеності та спровокувати надмірну волатильність на ринках.

На третьому етапі представники департаментів на основі проведеного аналізу презентують Комітету з монетарної політики отримані результати, що стосуються питань макроекономічного прогнозу, розвитку грошово-кредитного та валютного ринків, фінансової стабільності та діляться інформацією щодо результатів аналізу, досвідом та оцінками з членами Правління Національного банку України. На такому засіданні може бути розглянуто Інфляційний звіт і пропозиції до Основних засад грошово-кредитної політики.

На четвертому етапі під час засідання Правління Національного банку з питань монетарної політики фіналізуються всі рішення, відбувається внесення пропозицій щодо змін у грошово-кредитній і валютно-курсовій політиці (за потреби), основних параметрів проведення активних і пасивних операцій із поточного регулювання ліквідності банківської системи, а також щодо інших питань, розглянутих на засіданні Комітету з монетарної політики.

Останній, п'ятий, етап настає за дві години після засідання Правління. Він супроводжується оприлюдненням прес-релізу щодо прийнятих рішень (на сторінках Офіційного інтернет-представництва Національного банку України) та проводиться прес-брифінг Голови Національного банку України (оголошення та пояснення цих рішень).

Жодне з прийнятих рішень не повинно відхилитися від основного пріоритету монетарної політики – досягнення та забезпечення цінової стабільності (рис. 2) [15].

Оскільки рішення з монетарної політики мають ефект лише через 9–18 місяців, саме прогноз є одним із ключових факторів їх прийняття. Наприклад, якщо в країні протягом якогось періоду буде спостерігатися високий рівень інфляції, спричинений зовнішніми чи внутрішніми факторами, то через це інфляція в цьому році буде вище за цільовий показник. Отже, вона вичерпає себе сама і монетарні методи для її вгамування будуть не доречні.



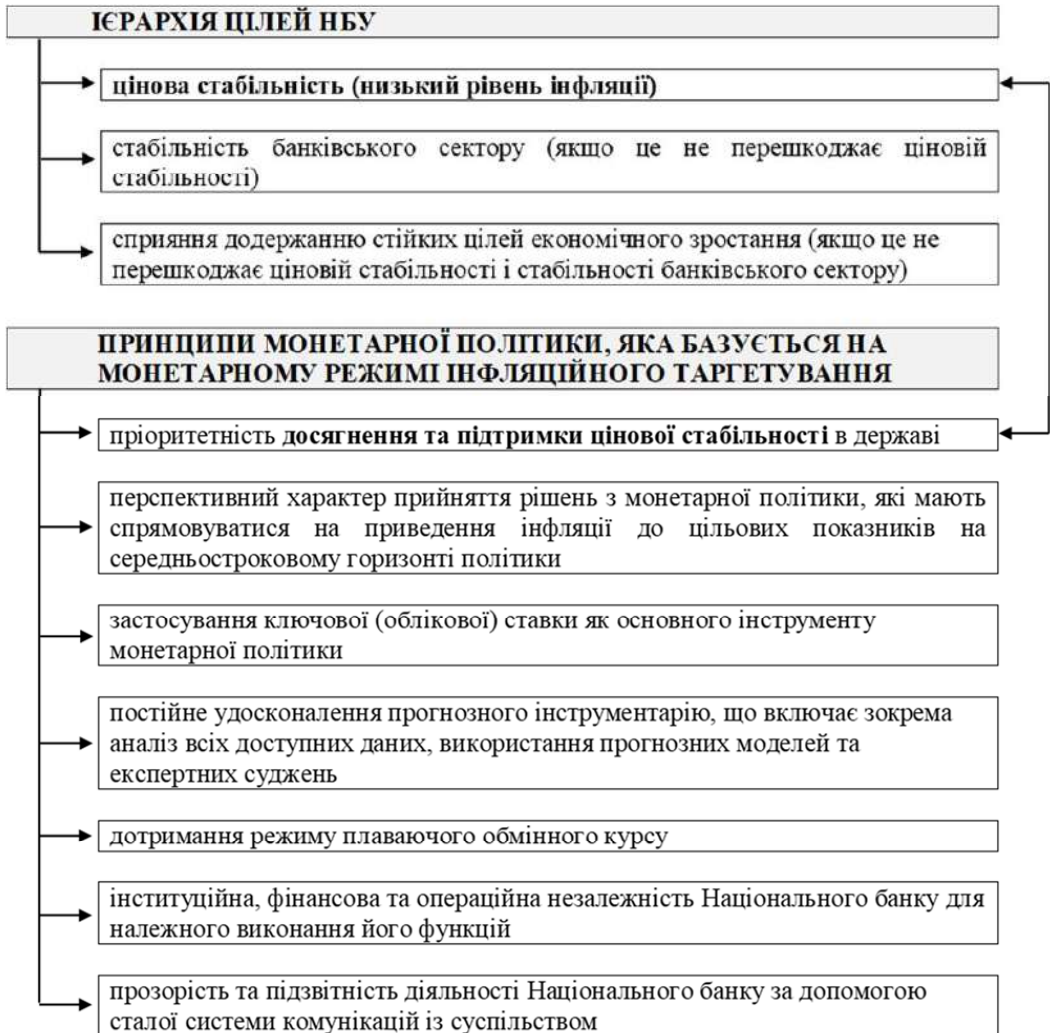


Рис. 2. Зв'язок ключових цілей НБУ і принципів монетарної політики НБУ (побудовано авторками)

Напрямами вдосконалення макроекономічного прогнозування в Україні є:

1. Розроблення методичного забезпечення і спеціальної економіко-математичної технології прогнозування з урахуванням ресурсного забезпечення, яке повинне вийти на передній план і стати базовим елементом макропрогнозу.

2. Перегляд показників, на основі яких будується прогноз. Особлива увага – відносним показникам витрат ресурсів на одиницю обсягу економіки (прирос-

ту обсягу економіки). Саме такі показники близькі до змісту нормативів витрат або ресурсовіддачі, продуктивності ресурсу та мають стабільну тенденцію.

3. Урахування взаємозамінності ресурсів з урахуванням їх ціни як узагальненої оцінки важливості ресурсу, можливості його відтворення, у тому числі через відповідні інвестиції.

4. Науково-технічний розвиток. У час діджиталізації та автоматизації було б непогано мати програму, яка б автоматично, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх шоків, здійснювала економіко-математичне прогнозування ресурсного забезпечення розвитку економіки.

5. Удосконалення статистичної бази. Поки що врахування витрат ресурсів (і аналогічних потенційних чинників розвитку) науково-технічного і управлінського характеру є складним завданням з інформаційно-статистичних причин.

6. Оптимізація розподілу ресурсів, що має на меті представлення в прогнозі можливості досягнення найкращих результатів при тих же обсягах національних ресурсів.

7. Розроблення заходів із мінімізації ресурсоемності перетворення результатів прогнозування у відповідні конкретні рекомендації щодо економічної політики: валютний курс, інфляція, бюджетний дефіцит, структура витрат бюджету і т. д.

За допомогою прогнозу можна визначити, коли інфляція повернеться до таргету без особливих потрясінь для економіки та які чинники найбільше цьому сприятимуть. Виявивши необхідні дані, Національний банк України почне спрямовувати свої дії для поступового приведення інфляції до цільового значення.

Не існує ідеальної моделі. Навіть максимально насичена за кількістю вхідних даних модель не дає впевненості в максимальному збігу розрахункових і фактичних даних. Вони – певний орієнтир, який дає уявлення про майбутні тенденції розвитку подій. За наявності основних елементів для прогнозування (якісний поточний стан, припущення прогнозу, довгострокові рівноважні рівні показників, економіко-математична модель) нехтувати цим інструментом для вдосконалення складових монетарної політики неприпустимо.

**Висновки.** Нова економічна реальність, з якою Україні прийдеться зіштовхнутися найближчими роками, як впливає з узагальнень провідних аналітичних центрів, полягатиме в тому, що: світова економіка (принаймні в найближчі 2 роки) зростатиме нижчими темпами; знижуватиметься інтенсивність у глобальній торгівлі, яка супроводжується структурними зрушеннями в ній; зберігатимуться високі рівні суверенної і приватної заборгованості.

Якісний інструмент підвищення прозорості та передбачуваності монетарної політики Національного банку України – керування очікуваннями економічних суб'єктів у вигляді побудови відповідних прогнозів. Це дає можливість учасникам фінансового ринку оцінювати бачення регулятора щодо змісту монетарної політики, націленої на приведення інфляції до встановленої цілі; ухвалювати обґрунтовані інвестиційні рішення; посилювати дієвість впливу ключової ставки на ринкові процентні ставки, вартість фінансових ресурсів та інфляцію.

Зрозумілість і передбачуваність монетарної політики – за допомогою зменшення невизначеності – зменшення премії за ризик, яка закладається у вартість кредитів, дохідність боргових цінних паперів тощо. Тому обґрунтування базових складових монетарної політики – базова передумова для формування довіри з боку учасників фінансового ринку та спрощення досягнення інфляційної цілі. Це в кінцевому підсумку визначить готовність населення розміщувати заощадження в банках (за умови, що низькі процентні ставки покривають інфляційні ризики) та сформує стабільний ресурс для забезпечення реального економічного зростання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрющенков А. Прогнозування для цілей монетарної політики. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Forecasting\\_%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D1%8E%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2\\_pr\\_2020-10-23.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Forecasting_%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D1%8E%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2_pr_2020-10-23.pdf?v=4) (дата звернення: 18.10.2021).
2. Жердецька Л. В., Постирнак І. С. Розвиток моделей прогнозування банкрутства банків. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 796–801.
3. Barr R. S., Siems T. F. Bank Failure Prediction Using DEA to Measure Management Quality. 1996. P. 1–20. URL: <https://s2.smu.edu/~barr/pubs/bankfail1.pdf> (дата звернення: 18.10.2021).
4. Kaciak E. Predicting bank failures in a newly emerging free-market. *Perspective*. 2000. Vol. 3 (19). P. 105–117.
5. Kaminsky G., Lizondo S., Reinhart C. Leading indicators of currency crises. *IMF Staff Paper*. 1998. Vol. 45, No. 1. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/staffp/1998/03-98/pdf/kaminsky.pdf> (дата звернення: 18.10.2021).
6. Островська Г., Квасовський О. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2011. № 2 (31). С. 99–111.
7. Савченко В. Ф. Планування і прогнозування: еволюційні зміни та ситуація в Україні. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1, Економіка і управління*. 2011. № 2. С. 12–20.
8. Стельмах В. С. Монетарна політика Національного банку України: сучасний стан та перспективи змін: монографія. Київ: Центр наук. дослідж. Нац. банку України, УБС НБУ, 2009. 404 с.

9. Череп А. В., Комісаренко О. А. Розробка моделі прогнозування банкрутства комерційних банків України на основі зарубіжного досвіду. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. № 1. С. 18–23.
10. Jürgen Von Hagen, Tai-Kuang Ho. Money Market Pressure and the Determinants of Banking Crises. *Journal of Money, Credit and Banking*, Blackwell Publishing. 2007. Vol. 39 (5). P. 1037.
11. Посилення значимості монетарної політики в країнах Центральної і Східної Європи у посткризовий період і рекомендації для України / наук. ред. В. Юрчишин. Київ: Заповіт, 2019. 147 с. URL: [http://razumkov.org.ua/uploads/article/2019\\_Monetary\\_Stimuls\\_in\\_CEE\\_For\\_Ukraine.pdf](http://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_Monetary_Stimuls_in_CEE_For_Ukraine.pdf) (дата звернення: 18.10.2021).
12. Погореленко Н., Ніколаєва В. Роль прогнозування облікової ставки в системі керування очікуваннями. *Науково-практичний журнал «Економічні студії»*. 2020. Вип. 1 (27). С. 151–156.
13. Глущенко О. В. Канал процентних ставок монетарного трансмісійного механізму як складова частина фінансової архітекτονіки України. *Współpraca Europejska*. Warsaw. 2016. № 10 (17). С. 77–91.
14. Глущенко О. В. Оцінка сучасного стану каналу очікувань монетарного трансмісійного механізму України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. № 2 (19). С. 195–205.
15. Стратегія монетарної політики Національного банку України: затв. рішенням ради Нац. банку України № 37-рд від 13.07.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr037500-18?lang=uk> (дата звернення: 18.10.2021).
16. Основні засади грошово-кредитної політики на 2022 рік та середньострокову перспективу: схвал. рішенням ради Нац. банку України від 13.09.2021. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MPG\\_2022-mt.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MPG_2022-mt.pdf?v=4) (дата звернення: 18.10.2021).
17. Буковинський С. А., Унковська Т. Є., Джус М. О. До питання розробки монетарної стратегії подолання стагфляційної кризи. *Економіка України*. 2015. № 8. С. 4–30.
18. Щербак А. Як приборкати інфляцію в Україні? *Економіст*. 2008. № 9. С. 43–45.
19. Козюк В. Такі різні. Чому прогнози НБУ та уряду не збігаються. *Нове время. Бизнес*. 2019. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/prognozi-nbu-i-kabminu-chomu-voni-ne-chasto-ne-zbigayutsya-50033840.html><https://biz.nv.ua/ukr/experts/prognozi-nbu-i-kabminu-chomu-voni-ne-chasto-ne-zbigayutsya-50033840.html> (дата звернення: 18.10.2021).
20. Коваленко О. Інфляція в Україні: особливості впливу на фінансову систему. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. Вип. 19. С. 308–315.
21. Про методи та форми прогнозування макроекономічних показників економічного і соціального розвитку України, а також монетарної політики: рішення ради Нац. банку України № 1-рд від 29.01.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr001500-19#Text> (дата звернення: 18.10.2021).
22. Кораблін С. Монетарная политика: проблема целевых ориентиров. *Зеркало недели*. 2015. № 7. URL: <http://gazeta.zn.ua/macrolevel/monetarnaya-politika-problema-celevyh-orientirov.html> (дата звернення: 18.10.2021).
23. Сомик А. В. Правила та тенденції реалізації сучасної процентної політики центральних банків. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3415> (дата звернення: 18.10.2021).

24. Бобровська О. Ю. Еволюція прогнозування розвитку соціально-економічних процесів: стан і напрямки удосконалення. *Публічне адміністрування: теорія та практика*: зб. наук. пр. 2011. Вип. 2 (6). URL: [http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11boysnu.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11boysnu.pdf) (дата звернення: 18.10.2021).
25. Кореева Е. Б. Методы социально-экономического прогнозирования. Самара: Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2011. 60 с.
26. Фурсін О. О. Методологія дослідження соціально-орієнтованого управління в контексті економічного прогнозування. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*: зб. наук. пр. 2009. Вип. 38. С. 94–105.
27. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 18.10.2021).
28. Меморандум між Кабінетом Міністрів України та Національним банком України про взаємодію з метою досягнення стійкого економічного зростання та цінової стабільності: від 03.10.2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-ta-nbu-pidpisali-memorandum-pro-vzayemodiyu-dlya-dosyagnennya-stijkogo-ekonomichnogo-zrostannya-ta-cinovoyi-stabilnosti> (дата звернення: 18.10.2021).
29. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2021–2023 роки: схвал. постановою Каб. Міністрів України № 671 від 29.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.10.2021).
30. Інфляційний звіт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> (дата звернення: 18.10.2021).
31. Про методи та форми прогнозування макроекономічних показників економічного і соціального розвитку України, а також монетарної політики: рішення ради Нац. банку України № 1-рід від 29.01.2019. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/PB19064.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/PB19064.html) (дата звернення: 18.10.2021).
32. Петрик О., Ніколайчук С. Визначення оптимального рівня інфляції для України. *Вісник Національного банку України*. 2007. №6. С. 10–23.
33. Сологуб Д. Можливості для подальшого пом'якшення монетарної політики очевидні. *Тиждень.ua*. 2019. URL: <https://m.tyzhden.ua/Economics/239584.html> (дата звернення: 18.10.2021).
34. Кривенко Л. В. Грошово-кредитні засоби регулювання економіки: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 210 с.
35. Щербіна В. В. Модель підвищення ефективності макроекономічного прогнозування та планування доходів Державного бюджету України. *Академічний огляд*. 2017. №1 (46). С. 44.
36. Песцова-Світалка О. С. Агреговані показники соціального та економічного розвитку країни на макrorівні. *Соціально-економічний розвиток України в умовах трансформаційних змін: виклики, тенденції, перспективи*. Полтава: ТОВ НВП «Укрпромторгсервіс», 2013. 91 с.
37. Монетарна політика НБУ в 2021 році: про відхилення інфляції від цілі та купівлю ОВДП. URL: <http://finbalance.com.ua/news/monetarna-politika-nbu-v-2021-rotsi-pro-kupivlyu-ovdp-ta-vidkhilennya-inflyatsii-vid-tsili> (дата звернення: 18.10.2021).



38. Гончаренко В. Моделювання ресурсного забезпечення при макроекономічному прогнозуванні. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10, ч. 1. С. 108–111.
39. Q&A: прогноз облікової ставки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/qa-prognoz-oblikovoyi-stavki> (дата звернення: 18.10.2021).

## REFERENCES

1. Andriushchenkov, A. (2018). *Prohnozuvannia dlia tsilei monetarnoi polityky [Forecasting for monetary policy]*. Retrieved from [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Forecasting\\_%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D1%8E%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2\\_pr\\_2020-10-23.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Forecasting_%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D1%8E%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2_pr_2020-10-23.pdf?v=4) [in Ukrainian].
2. Zherdetska, L. V., & Postyrnak, I. S. (2016). Rozvytok modelei prohnozuvannia bankrutstva bankiv [Development of models for forecasting bank failures. Global and national economic problems]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems, 14*, 796–801 [in Ukrainian].
3. Barr, R. S., & Siems, T. F. (1996). *Bank Failure Prediction Using DEA to Measure Management Quality*. Retrieved from <https://s2.smu.edu/~barr/pubs/bankfail1.pdf>.
4. Kaciak, E. (2000). Predicting bank failures in a newly emerging free-market. *Perspective, 3* (19), 105–117.
5. Kaminsky, G., Lizondo, S., & Reinhart, C. (1998). Leading indicators of currency crises. *IMF Staff Paper, 45*, 1. Retrieved from <https://www.imf.org/external/pubs/ft/staffp/1998/03-98/pdf/kaminsky.pdf>.
6. Ostrovska, H., & Kvasovskyi, O. (2011). Analiz praktyky vykorystannia zarubizhnykh metodyk (modelei) prohnozuvannia ymovirnosti bankrutstva pidpriemstv [Analysis of the practice of using foreign methods (models) for predicting the probability of bankruptcy]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin, 2* (31), 99–111 [in Ukrainian].
7. Savchenko, V. F. (2011). Planuvannia i prohnozuvannia: evoliutsiini zminy ta sytuatsiia v Ukraini [Planning and forecasting: evolutionary changes and the situation in Ukraine]. *Chernihivskiyi naukovyi chasopys Chernihivskoho derzhavnogo instytutu ekonomiky i upravlinnia. Serii 1: Ekonomika i upravlinnia – Chernihiv: Chernihiv Scientific Journal of the Chernihiv State Institute of Economics and Management. Series 1: Economics and management, 2*, 12 [in Ukrainian].
8. Stelmakh, V. S. (2009). *Monetarna polityka Natsionalnogo banku Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy zmin [Monetary policy of the National Bank of Ukraine: current status and prospects for change]*. Kyiv: Tsentr naukovykh doslidzhen Natsionalnogo banku Ukrainy [in Ukrainian].
9. Cherep, A. V., & Komisarenko, O. A. (2013). Rozrobka modeli prohnozuvannia bankrutstva komertsiinykh bankiv Ukrainy na osnovi zarubizhnogo dosvidu [Development of a model for predicting the bankruptcy of commercial banks in Ukraine based on foreign experience]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activities: problems of theory and practice, 1*, 18–23 [in Ukrainian].
10. Jürgen, V. H., & Tai-Kuang, Ho. (2007). Money Market Pressure and the Determinants of Banking Crises. *Journal of Money, Credit and Banking, Blackwell Publishing, 39* (5), 1037.

11. Yurchyshyn, V. (2019). *Posylennia znachymosti monetarnoi polityky v krainakh Tsentralnoi i Skhidnoi Yevropy u postkryzovyi period i rekomendatsii dlia Ukrainy [Strengthening the importance of monetary policy in Central and Eastern Europe in the post-crisis period and recommendations for Ukraine]*. Kyiv: Zapovit. Retrieved from [http://razumkov.org.ua/uploads/article/2019\\_Monetary\\_Stimuls\\_in\\_CEE\\_For\\_Ukraine.pdf](http://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_Monetary_Stimuls_in_CEE_For_Ukraine.pdf) [in Ukrainian].
12. Pohorelenko, N., & Nikolayeva, V. (2020). Rol prohnovuvannia oblikovoi stavky v systemi keruvannia ochikuvanniamy [The role of forecasting the discount rate in the management system of expectations]. *Naukovo-praktychnyi zhurnal «Ekonomiczni studii» – Scientific and practical journal «Economic Studies», 1 (27)*, 151–156 [in Ukrainian].
13. Hlushchenko, O. V. (2016). Kanal protsentnykh stavok monetarnoho transmisiinoho mekhanizmu yak skladova chastyna finansovoi arkhitektoniky Ukrainy [The channel of interest rates of the monetary transmission mechanism as an integral part of the financial architecture of Ukraine]. *Współpraca Europejska. Warsaw – European cooperation. Warsaw, 10 (17)*, 77–91 [in Ukrainian].
14. Hlushchenko, O. V. (2015). Otsinka suchasnoho stanu kanalu ochikuvan monetarnoho transmisiinoho mekhanizmu Ukrainy [Assessment of the current state of the channel of expectations of the monetary transmission mechanism of Ukraine]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activities: problems of theory and practice, 2 (19)*, 195–205 [in Ukrainian].
15. National Bank of Ukraine. (2018). *Stratehiia monetarnoi polityky Natsionalnoho banku Ukrainy, zatverdzhena Rishenniam Rady Natsionalnoho banku Ukrainy №37-rd vid 13.07.2018 roku [Monetary policy strategy of the National Bank of Ukraine, approved by the Decision of the Board of the National Bank of Ukraine dated July 13, 2018]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr037500-18?lang=uk> [in Ukrainian].
16. National Bank of Ukraine. (2021). *Osnovni zasady hroshovo-kredytnoi polityky na 2022 rik ta serednostrokovu perspektivu, skhvaleni rishenniam Rady Natsionalnoho banku Ukrainy vid 13 veresnia 2021 roku [Basic principles of monetary policy for 2022 and the medium-term perspective, approved by the decision of the Board of the National Bank of Ukraine dated September 13, 2021]*. Retrieved from [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MPG\\_2022-mt.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MPG_2022-mt.pdf?v=4) [in Ukrainian].
17. Bukovynskiy, S. A., Unkovska, T. Ie., & Dzhus, M. O. (2015). Do pytannia rozrobky monetarnoi stratehii podolannia stahfliatsiinoi kryzy [On the development of a monetary strategy to overcome the stagflation crisis]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine, 8*, 4–30 [in Ukrainian].
18. Shcherbak, A. (2008). Yak pryborkaty inflatsiiu v Ukraini? [How to curb inflation in Ukraine?]. *Economist – Economist, 9*, 43–45 [in Ukrainian].
19. Koziuk, V. (2019). Chomu prohnozy NBU ta uriadu ne zbihaiutsia [Why the forecasts of the NBU and the government do not match]. *Novoe vremya. Biznes – New time. Business*. Retrieved from <https://biz.nv.ua/ukr/experts/prognozi-nbu-i-kabminu-chomu-voni-ne-chasto-ne-zbigayutsya-50033840.html> <https://biz.nv.ua/ukr/experts/prognozi-nbu-i-kabminu-chomu-voni-ne-chasto-ne-zbigayutsya-50033840.html> [in Ukrainian].
20. Kovalenko, O. (2009). Inflatsiia v Ukraini: osoblyvosti vplyvu na finansovu systemu [Inflation in Ukraine: features of the impact on the financial system]. *Formuvannia*



- rynkovoi ekonomiky v Ukraini – Formation of a market economy in Ukraine, 19, 308–315 [in Ukrainian].*
21. *Pro metody ta formy prohnozuvannia makroekonomichnykh pokaznykiv ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy, a takozh monetarnoi polityky: rishennia rady NBU № 1-rd vid 29.01.2019 roku. (2019). [On methods and forms of forecasting macroeconomic indicators of economic and social development of Ukraine, as well as monetary policy: the decision of the NBU Council dated January 29, 2019]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr001500-19#Text> [in Ukrainian].*
  22. Korablin, S. (2015). Monetarnaya politika: problema celevykh orientirov [Monetary policy: the problem of targets]. *Zerkalo nedeli – Mirror of the week, 7*. Retrieved from <http://gazeta.zn.ua/macrolevel/monetarnaya-politika-problema-celevykh-orientirov.html> [in Ukrainian].
  23. Somyk, A. V. (2014). Pravyla ta tendentsii realizatsii suchasnoi protsentnoi polityky tsentralnykh bankiv [Rules and trends in the implementation of modern interest rate policy of central banks]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy, 10*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3415> [in Ukrainian].
  24. Bobrovska, O. Yu. (2011). Evoliutsiia prohnozuvannia rozvytku sotsialno-ekonomichnykh protsesiv: stan i napriamky udoskonalennia [Evolution of forecasting the development of socio-economic processes: the state and directions of improvement]. *Zbirnyk naukovykh prats «Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka» – Collection of scientific papers «Public administration: theory and practice», 2 (6)*. Retrieved from [http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2011–02\(6\)/11boysnu.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2011–02(6)/11boysnu.pdf) [in Ukrainian].
  25. Koreeva, E. B. (2011). *Metody socialno-ekonomicheskogo prognozirovaniya [Methods of socio-economic forecasting]*. Samara: Izd-vo Samar. gos. aerokosm. un-ta [in Russian].
  26. Fursin, O. O. (2009). Metodolohiia doslidzhennia sotsialno-orientovanoho upravlinnia v konteksti ekonomichnoho prohnozuvannia [Methodology of research of socially-oriented management in the context of economic forecasting]. *Zbirnyk naukovykh prats «Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii» – Collection of scientific papers «Humanitarian Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy», 38, 94–105 [in Ukrainian].*
  27. Pro derzhavne prohnozuvannia ta rozroblennia proham ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 23.03.2000 r. № 1602-III. (2000). [On state forecasting and development of programs of economic and social development of Ukraine. Law of Ukraine dated March 23, 2000]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602–14#Text> [in Ukrainian].
  28. *Memorandum mizh Kabinetom ministriv Ukrainy ta Natsionalnym bankom Ukrainy pro vzaiemodiiu z metoiu dosiahnennia stiikoho ekonomichnoho zrostantia ta tsinovoi stabilnosti vid 3 zhovtnia 2019 roku. (2019). [Memorandum between the Cabinet of Ministers of Ukraine and the National Bank of Ukraine on cooperation to achieve sustainable economic growth and price stability dated October 3, 2019]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-ta-nbu-pidpisali-memorandum-pro-vzayemodiyu-dlya-dosyagnennya-stiikogo-ekonomichnogo-zrostantia-ta-cinovoi-stabilnosti> [in Ukrainian].*

29. *Prohnoz ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy na 2021–2023 roky, skhvalenyi postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy № 671 vid 29.07.2020 roku.* (2020). [Forecast of economic and social development of Ukraine for 2021–2023, approved by the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 29, 2020]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671–2020-%D0%BF> [in Ukrainian].
30. *Inflation report.* (n.d.). [An inflation report]. Retrieved October 18, 2021, from <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> [in Ukrainian].
31. National Bank of Ukraine. (2019). *Pro metody ta formy prohnozuvannia makroekonomichnykh pokaznykiv ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy, a takozh monetarnoi polityky: rishennia rady NBU № 1-rd vid 29.01.2019* [On methods and forms of forecasting macroeconomic indicators of economic and social development of Ukraine, as well as monetary policy: the decision of the NBU Council dated January 29, 2019]. Retrieved from [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/PB19064.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/PB19064.html) [in Ukrainian].
32. Petryk, O., & Nikolaychuk, S. (2007). *Vyznachennia optymalnoho rivnia inflatsii dlia Ukrainy* [Determining the optimal level of inflation for Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy – Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 6, 10–23 [in Ukrainian].
33. Solohub, D. (2019). *Mozhlyvosti dlia podalshoho pomiakshennia monetarnoi polityky ochevydni* [Determining the optimal level of inflation for Ukraine]. *Tyzhden.ua – Week.ua*. Retrieved from <https://m.tyzhden.ua/Economics/239584.html> [in Ukrainian].
34. Kryvenko, L. V. (2010). *Hroshovo-kredytni zasoby rehulivannia ekonomiky* [Monetary regulation of economics]. Sumy: DVNZ «UABS NBU» [in Ukrainian].
35. Shcherbina, V. V. (2017). *Model pidvyshchennia efektyvnosti makroekonomichnoho prohnozuvannia ta planuvannia dokhodiv Derzhavnogo biudzhetu Ukrainy* [Model of improving the efficiency of macroeconomic forecasting and revenue planning of the State Budget of Ukraine]. *Akademichnyi ohliad – Academic review*, 1 (46), 44 [in Ukrainian].
36. Pestsova-Svitalka, O. S. (2013). *Ahrehovani pokaznyky sotsialnoho ta ekonomichnoho rozvytku krainy na makrorivni* [Aggregate indicators of social and economic development of the country at the macro level]. *Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok Ukrainy v umovakh transformatsiinykh zmin: vyklyky, tendentsii perspektyvy – Socio-economic development of Ukraine in the conditions of transformational changes: challenges, tendencies of perspective*, 91 [in Ukrainian].
37. *Monetary policy of the NBU in 2021: the deviation of inflation from the target and the purchase of IGLBs.* (2021). [NBU Monetary Policy in 2021: About the rejection of inflation from the target and purchase of T-bills]. Retrieved from <http://finbalance.com.ua/news/monetarna-politika-nbu-v-2021-rotsi-pro-kupivlyu-ovdp-ta-vidkhilennya-inflyatsii-vid-tsili> [in Ukrainian].
38. Honcharenko, V. (2012). *Modeliuvannia resursnoho zabezpechennia pry makroekonomichnomu prohnozuvanni* [Modeling of resource provision in macroeconomic forecasting]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 10 (1), 108–111 [in Ukrainian].
39. *Q&A: discount rate forecast.* (n.d.). [Q&A: Prognosis of the discount rate]. Retrieved October 18, 2021, from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/qa-prohnoz-oblikovoyi-stavki> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 21.10.2021

Стаття пройшла рецензування 10.11.2021

Стаття рекомендована до опублікування 23.11.2021

### **Н. П. ПОГОРЕЛЕНКО**

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры банковского бизнеса и финансовых услуг Учебно-научного института «Каразинский банковский институт» Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина, Украина, г. Харьков

### **О. В. ГЛУЩЕНКО**

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансов, банковского дела и страхования Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина, Украина, г. Харьков

## **ПРОГНОЗИРОВАНИЕ: СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ МОНЕТАРНОЙ ПОЛИТИКИ**

Обоснована необходимость прогнозирования реализации монетарной политики. Определено, что управление ожиданиями экономических субъектов посредством построения соответствующих прогнозов дает возможность участникам финансового рынка: оценивать видение регулятором содержания монетарной политики, нацеленной на приведение инфляции к установленной цели; принимать обоснованные инвестиционные решения; усиливать результативность влияния ключевой ставки на рыночные процентные ставки, стоимость финансовых ресурсов и инфляцию. Отмечена вариативность прогнозов. Изложены этапы осуществления прогноза и принятия решений по монетарной политике. Доказана значимость предположений, качества исходных данных, экспертной оценки при прохождении каждого этапа в самом прогнозе. Определены центры прогнозирования в Украине. Приведена корреляция целей Национального банка и принципов монетарной политики Национального банка. Предложены направления совершенствования макроэкономического прогнозирования.

**Ключевые слова:** монетарная политика, регуляторная деятельность, прогнозирование, анализ, ожидания, эффективность, методология, модельный инструментарий.

### **N. P. POHORELENKO**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Banking Business and Financial Services, ESI «Karazin Banking Institute», V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine, Kharkiv

### **O. V. HLUSHCHENKO**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Finances, Banking, and Insurance, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine, Kharkiv

## FORECASTING: THE ESSENCE AND SIGNIFICANCE OF MONETARY POLICY IMPLEMENTATION

**Problem setting.** Ensuring the real economic growth and meeting the inflation objective require the central bank to be transparent, predictable, and consistent, as well as to track the efficiency of its activity through proper comparisons of predicted and actual indicators. Undertaking macroeconomic projections is a useful instrument for managing economic entities' expectations.

**Recent research and publication analysis.** Studies of these scientists show that economic agents have a limited ability to use and (ultimately) compare the results of these forecasts because the significant number of macroeconomic indicators (including external sector indicators) is determined using different methodologies.

**Paper objective.** The goal of this article is to demonstrate the viability of using projections for macroeconomic forecasts of the country's development in order to implement a monetary policy, which will ensure the efficacy of the management's expectations and promote transparency and predictability of a monetary policy.

**Paper main body.** Forecasting under modern conditions of regulatory activity of the National Bank of Ukraine is a way to ensure the prospects of monetary policy decisions to bring the existing level of inflation to the target level. Differences in forecasting methodology, theoretical models underlying the baseline forecast, and forecasting cycles in terms of central banks and other official bodies are a natural phenomenon. At the same time, the existing legal framework provides the necessary legal basis for coordination (including the possibility of harmonizing the methodology for determining the initial parameters) between forecasts of the National Bank of Ukraine and the Cabinet of Ministers of Ukraine. Relying on information about future actions of the central bank, financial market participants adjust their expectations about the future value of financial resources. In this way, the central bank affects an entire yield curve.

The forecast serves as a means to substantiate the choice of strategy for further development and coordination of decisions on its implementation and application. That is to say, it is a kind of tool for influencing the future economic environment because the economic activity never stops and there are lags between changes in environmental factors and their impact on the economy. A well-established forecasting process in the economy helps stakeholders adapt to such changing circumstances without compromising their own finances.

The main component in ensuring the result is the optimization of forecasting methods. The main task that arises in calculating the forecast is to ascertain a correct definition of the scope of each forecasting method and to make a choice of an indicator being the most effective for each individual since the choice depends on a purpose and amount of time allotted for forecasting.

The forecasting techniques quality underpins determining the dynamics of major macroeconomic variables. The precision of this procedure greatly influences the attainment

of the regulator's stated aims and, ultimately, the efficacy of the regulator's contact with fundamental market players.

**Conclusion of the research.** Managing economic entities' expectations in the form of issuing suitable predictions is a qualitative instrument for strengthening the transparency and predictability of the monetary policy, which is undertaken by the National Bank of Ukraine's. This enables financial market participants to assess the regulator's perspective on the content of the monetary policy aimed at bringing the inflation to a target; to make informed investment decisions; and to increase the effectiveness of the key rate's impact on market interest rates, the cost of financial resources, and the inflation.

### Short Abstract an article

**Abstract.** The authors have demonstrated the importance of anticipating monetary policy implementation. The authors have determined that managing economic entities' expectations through developing appropriate forecasts enables financial market participants: to evaluate the regulator's vision of the content of monetary policy aimed at bringing the inflation to an established goal; to make informed investment decisions; and to improve the effectiveness of the key rate's impact on market interest rates, the cost of financial resources, and the inflation. Forecasts are noted for their erratic nature. The article describes phases of the forecast execution and monetary policy decision-making. The authors have demonstrated the relevance of the assumptions, the quality of the original data, and the expert judgment throughout the forecasting process. Forecasting hubs have been discovered in Ukraine. The article discloses the relationship between the National Bank's aims and the principles of the National Bank's monetary policy. The authors have made corresponding recommendations to improve macroeconomic forecasting.

**Key words:** monetary policy, regulatory activity, forecasting, analysis, expectations, efficiency, methodology, modelling tools.

Article details:

Received: 21 October 2021

Revised: 10 November 2021

Accepted: 23 November 2021

**Рекомендоване цитування:** Погореленко Н. П., Глущенко О. В. Прогнозування: сутність і значення для реалізації монетарної політики. *Економічна теорія та право*. 2021. № 4 (47). С. 25–52. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-25>.

**Suggested Citation:** Pohorelenko, N. P., & Hlushchenko, O. V. (2021). Prohnozuvannia: sutnist i znachennia dlia realizatsii monetarnoi polityky [Forecasting: the essence and significance of monetary policy implementation]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (47), 25–52. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-25>.

DOI: 10.31359/2411-5584-2021-47-4-53  
УДК 330.16

## Г. І. БАЗЕЦЬКА

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри економіки

Харківського національного університету  
міського господарства імені О. М. Бекетова

e-mail: bazana1721@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-5034-8959>



## ЕКОНОМІЧНА ПОВЕДІНКА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ<sup>1</sup>

У статті досліджуються особливості економічної поведінки людини та групи під впливом різних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, у тому числі в умовах невизначеності. Визначено, що на процес прийняття економічного рішення впливають не стільки економічні фактори, скільки психологічні та соціальні. Вплив індивідуальних і групових ефектів, виникнення яких зумовлено саме психологічними особливостями людини, формує сучасну економічну поведінку, яка найчастіше стає ірраціональною. Крім того, ірраціональність у поведінці посилюється з виникненням умов невизначеності та ризику. Досліджено, що як людина, так і група намагаються максимально уникнути ризиків і більш схильні до перебування в умовах стабільності.

**Ключові слова:** економічна поведінка, ірраціональність, невизначеність, ризик, прийняття економічних рішень.

**JEL Classification:** D81, D87, D03, D79, B59.

**Постановка проблеми.** Сучасні економічні умови функціонування індивідів та організацій зумовлені впливом певних факторів, одним з яких є невизначеність. Отже, головною проблемою поведінкової економіки стає дослідження особливостей поведінки людини та групи в умовах невизначеності, а також виявлення впливу інших факторів, які зумовлюють прийняття сучасного економічного рішення.

<sup>1</sup> © Базецька Г. І., 2021. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.



Найчастіше принципи поведінкової економіки використовуються в маркетингу, тому що дана сучасна економічна теорія досліджує економічну поведінку споживача. При цьому головним об'єктом дослідження є ступінь раціональності економічних агентів. Поведінкова економіка перш за все зацікавлена в поясненні того, чому люди часто поводяться ірраціонально, відходячи від одного з основних припущень класичної економічної теорії. Така ж ситуація спостерігається в поведінкових фінансах, які відходять від припущень традиційних фінансів. Отже, моделі, що використовуються для аналізу поведінки, зазвичай інтегрують ідеї психології, нейронауки та мікроекономіки.

На вибір економічного агента звичайно впливають певні фактори. До них належать соціальні, когнітивні та емоційні. Саме вони остаточно визначають поведінку економічних агентів та її особливості в сучасному світі. Однак фактори, які впливають на вибір економічних агентів та змушують їх бути ірраціональними, обґрунтовують також і певні процеси, що відбуваються з іншого боку барикади. Так, вплив емоційних факторів визначає стратегію роботи компанії з клієнтами, когнітивні фактори визначають процес формування персоналу, а соціальні – ефективність роботи співробітників та їх комунікацій зі споживачами. Таким чином, дослідження, що були проведені в рамках поведінкової економіки, сприятимуть розвитку системи управління всіма сферами діяльності підприємств.

Важливим аспектом є дослідження економічної поведінки в сучасних умовах і процесу прийняття економічних рішень. У даному випадку значна роль відводиться економічній психології. Ця наука допомагає визначити, якою мірою і яким чином психіка, поведінка і взаємодія людини із соціумом визначаються економічними факторами, як економічні умови життя впливають на формування особистісних характеристик. Відповідь на дані питання дає змогу дослідити характер взаємин для людей тощо. При цьому економічні явища виступають у ролі зовнішніх чинників, таких як навколишнє середовище, умови життя людей. Фактично соціальні (неекономічні) явища, особливо соціальної психології, розглядаються або як явища, похідні від економічних, залежні від них, або як фактори, що впливають на економічну поведінку та взаємодію. При цьому характер взаємозв'язку економічних і психологічних явищ подається як взаємозв'язок між факторами, причинами та їх наслідками.

В економічній психології та поведінковій економіці дедалі частіше розглядається поведінка людини та групи в умовах невизначеності. Швидкий розвиток економіки і темп сучасного життя зумовлюють неповноту або недостовірність інформації про умови реалізації управлінських рішень. Отже, дослідження впливу невизначеності також суттєво полегшить процес прогнозування економічної поведінки як серед окремих індивідів, так і в групі.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальними дослідженнями у сфері поведінкової економіки займалися нобелівські лауреати Д. Канеман (Daniel Kahneman), А. Тверські (Amos Tversky) та Р. Талер (Richard H. Thaler) [1–4]. Вони глибоко вивчали причини ірраціональної поведінки та її вплив на прийняття економічних рішень. Д. Канеман (Daniel Kahneman), П. Словик (Paul Slovic) та А. Тверські (Amos Tversky) [5] дослідили, що, приймаючи рішення в небезпечних умовах, люди зазвичай помиляються, іноді помиляються значною мірою, незважаючи на те, що вони вивчали теорію ймовірностей і статистику. Ці помилки підпорядковані певним психологічним закономірностям, які виявлені і добре експериментально обґрунтовані дослідниками. Причини ірраціональної поведінки та вплив на поведінку людей емоцій, очікувань, соціальних норм та інших факторів досліджує Д. Аріелі (Dan Ariely) [6]. Крім того, багато дослідників вивчали процеси моделювання економічної поведінки [7–10], у результаті чого було визначено, які саме фактори є найбільш впливовими в процесі прийняття економічними агентами рішень, як загальних економічних, так і управлінських. Дослідження процесу прийняття рішень саме в умовах невизначеності, а також відношення людини до ризику висвітлені в роботах М. Алле (Maurice Allais) та Д. Еллсберга (Daniel Ellsberg) [11–12], які надали світові свої емпіричні висновки, виражені парадоксами Алле (економічний агент не максимізує очікувану корисність, а досягає максимальної надійності) та Еллсберга (відомі ймовірності краще від невідомих). Також слід відзначити роботу А. С. Тельнова (A. Telnov) та С. Л. Решміділової (S. L. Reshmidilova) [13], які обґрунтували необхідність застосування методології поведінкової економіки в процесі дослідження економічної поведінки людини в умовах нестабільності. Необхідно звернути увагу на те, що дослідження факторів впливу на економічну поведінку як людини, так і групи неможливо без поглибленого вивчення саме психологічних особливостей процесу прийняття рішення. Тому цінність становлять роботи з економічної психології [14–16]. Психологічне пояснення особливостей поведінки допомагає прогнозувати й економічну поведінку агентів.

**Формулювання цілей.** Метою статті є дослідження факторів впливу на економічну поведінку індивіда та групи з урахуванням сучасних умов невизначеності для визначення особливостей процесу прийняття економічних рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Економічна поведінка сучасної людини зумовлена впливом багатьох факторів. Прийняття того чи іншого економічного рішення в сучасних умовах невизначеності, які посилила пандемія COVID-19, найбільшим чином залежить від індивідуальних психологічних і соціальних факторів, вплив яких, у свою чергу, зумовлює зовнішнє середовище. Саме такі

фактори зовнішнього середовища, як культура, релігія, рівень економічного розвитку, соціально-економічна стабільність та інші, формують систему мислення і поведінки людини в процесі її економічного життя.

Кожен день людина приймає те чи інше економічне рішення, тобто стикається з необхідністю усвідомлення проблеми або потреби, що формує мотив, який зумовлює визначення мети здійснення економічної дії та засобів, за допомогою яких ця мета реалізується. Прийняття економічного рішення може бути раціональним, прагматичним або інтуїтивним.

Раціональне рішення не залежить від минулого досвіду, воно ґрунтується на аналітиці. Такий підхід повинен мати вирішальне значення при ухваленні стратегічних рішень. Однак спеціалісти з поведінкової економіки вважають, що раціональна поведінка, яка повинна зумовлювати раціональне рішення, не притаманна економічному агенту. На нього впливає безліч факторів, дія яких призводить до прийняття ірраціонального рішення.

Прагматично орієнтоване рішення засноване на знаннях і досвіді, тобто це вибір, заснований на знаннях і досвіді. Насамперед такий підхід характерний для технологічних рішень. Однак більшість економічних рішень також приймається за умов застосування досвіду.

Інтуїтивне рішення приймається з відчуття його правильності, без аналізу всіх плюсів і мінусів. Високою є частка інтуїтивного підходу при прийомі на роботу нового співробітника: важливі як навчання, досвід і компетентність, так і емоційна оцінка кандидата – «подобається чи не подобається». Також інтуїтивні рішення приймаються в процесі здійснення покупки. Про це свідчать дослідження нейромаркетингу. Під впливом візуальних, звукових, ароматичних та інших подразників змінюється нейронна активність людини, яка приймає рішення про покупку. Така зміна зумовлює появу розумового процесу, що дозволяє знаходити рішення на основі орієнтирів пошуку, що не пов'язані логічно або яких недостатньо для отримання логічного висновку. У даному випадку рішення приймається доволі швидко, при цьому спостерігається недостатня свідомість його логічного обґрунтування.

Слід зазначити, що інтуїтивні рішення часто зумовлені підсвідомістю людини. Підсвідомість є своєрідним резервуаром людської свідомості, що зберігає небажану інформацію з особистого досвіду, а також потенціал різноманітних комбінацій цієї інформації. Підсвідомість також є складовою економічної діяльності, яка сприймає і зберігає все, що людина бачить, думає, відчуває, з чим стикається в процесі життя. З часом у підсвідомості зберігаються:

- дії, що доведені до автоматизму, саме вони звільняють або розвантажують свідомість;
- будь-які пригнічені емоції, які не мали виходу;
- потужні нездійснені бажання.

Підсвідомість є психічними процесами, що відбуваються нижче порога свідомості. У філософсько-психологічній літературі підсвідомість часто отожднюється з несвідомим. Однак ці поняття потрібно розрізняти.

Рішення приймаються не тільки на свідомій основі, але значною мірою і на підсвідомому рівні. Не завжди знаєш, чому зробив так, а не інакше, хоча кожен вчинок можна чітко пояснити. При цьому часто використовуються різні психологічні захисти (навіть коли поведінка людини не відповідає її уявленням про те, як поводитися. Видами психологічного захисту в такому випадку є раціоналізація, репресія, регрес, заперечення, ізоляція, реактивні утворення, проєкція, сублімація).

Робота з прийняття економічного рішення включає, як мінімум, три основні компоненти:

- особистісні (насамперед це емоції як цілісна психофізіологічна реакція індивіда, що відображує відношення суб'єкта до об'єкта сприйняття та виникає, як правило, в ситуаціях невизначеності);
- процедурні (визначення поточного стану конкретної проблеми, визначення обсягу подальших змін, а також розробка заходів щодо подолання розриву між ними);
- технологічні (визначення результату і його показників, прогнозування наслідків ризику, пошук джерел та ін.).

Розглянемо найвпливовіші фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, дія яких призводить до прийняття рішення економічним агентом. До факторів внутрішнього середовища людини слід віднести наступні:

1. Особистісні та психологічні фактори, ресурси і знання людини (фактори внутрішнього впливу на поведінку людини). Ці фактори зумовлюють схильність людини до накопичення, можливість і частоту імпульсивних покупок, напрями споживання тощо. До таких факторів необхідно віднести: економічне становище людини, спосіб її життя (вид діяльності, інтереси, погляди, взаємини із зовнішнім світом, поведінка в соціумі), особливості характеру, самосприйняття, вид знань, а також вік і етап життєвого циклу родини.

2. Мотиваційні процеси. Цей фактор визначає купівельний вибір споживача. Наприклад, переважна мотивація вказує на наявність споживачів, орієнтованих на ідеали (купівельний вибір засновується тільки на власних уявленнях і поглядах на світ), орієнтованих на досягнення (придбання ґрунтується на рівнянні на інших людей) та орієнтованих на самовираження (прагнуть різноманіття в житті, схильні до ризику). Однак такі мотиваційні процеси зумовлені психотипом споживача, тобто дана група факторів тісно пов'язана з психологічними факторами, які зумовлюють поведінку на ринку. Так, скоріш за все, до споживачів-ідеалістів можна віднести істероїдів (показне споживання, нове не важливе, важливий статус), епілептоїдів (споживання засноване на

власному уявленні про порядок покупки та її необхідність), параноїдів (споживач переслідує певну ціль, покупка повинна відповідати його ідеалу та допомагає досягнути мети); до споживачів-досягаторів можна віднести гіпотимів та емотивів (вони споживають, орієнтуючись на думку інших людей, у випадку із гіпотимом люди формують у ньому тривогу, а у випадку з емотивом – він задовольняє свою потребу в турботі через споживання «для інших людей»); до споживачів-самовираженців можна віднести гіпертимів і шизоїдів (у перших споживання зумовлює нестримний потяг до нового, а у других – потяг до вивчення нового, і в одному, і в другому випадку спостерігається схильність до ризиків).

3. Ефекти прийняття рішення особою. Дані фактори теж пов'язані з психологією людини, тому що зумовлені психологічними особливостями сприйняття людиною інформації про товар, доцільність споживання тощо. До таких ефектів найчастіше відносять: ефекти достовірності, репрезентативності, доступності, моди, компетентності, інформаційного каскаду, капкана, консерватизму, готівкових коштів, схильності, «надреакції» тощо. Також людині притаманні ілюзії контролю, значущості й аномалія «відхилення бажаності». Саме ці ефекти в умовах невизначеності зумовлюють ту чи іншу економічну поведінку.

Також суб'єктивне відношення до процесу споживання й оцінки альтернатив зумовлюється наявністю певних феноменів психології прийняття рішення. Це такі відомі феномени, як якірний ефект, ефект сприйняття ризику, інерційний ефект та ефект реактивного опору, ефект надмірної впевненості, «важкості – легкості», феномен дисонансу після важкого рішення, ефект поведінки, що суперечить відношенню. Дані феномени також зумовлюють економічну поведінку та формують систему відношення людини до споживання.

Усі ці фактори та ефекти зумовлюють появу ірраціональної поведінки індивіда. Ірраціональна поведінка є протилежністю раціональної поведінки. Якщо друга характеризується прив'язкою цілей до свідомих інтересів, складання плану дій на основі розрахунку балансів потенційних успіхів і витрат, то ірраціональна поведінка цього позбавлена. В її основі лежать психологічні механізми, що лише опосередковано пов'язані з тверезим розрахунком. Зазвичай через прагнення до негайного задоволення споживач починає поводитися ірраціонально. Найяскравішим прикладом ірраціональної поведінки є споживання товарів, які є шкідливими, – некорисна їжа, алкоголь, наркотичні речовини, сигарети, новомодні електронні сигарети тощо. Їх споживання спочатку призводить до ейфорії, зміни настрою, емоціональних сплесків, а потім виникають неприємні відчуття, які споживач не врахував заздалегідь, а якщо й урахував, то жага до отримання задоволення перемагає усвідомлен-

ня настання негативних наслідків. Для того щоб споживач позбувся шкідливих навичок, він повинен учитися на своїх помилках, пам'ятаючи, що через деякий час насолоди почуття не найкращі. Однак слід зазначити, що позбавлення від таких адикцій є процесом довготривалим і не завжди призводить до потрібного результату.

Ірраціональна поведінка не завжди настільки негативна, оскільки в кожного споживача є свої індивідуальні переваги й оцінка важливості товару. Що стосується одного споживача, то це раціональний вибір, середовище – ірраціональне. На поведінку споживачів потрібно впливати, оскільки вона може бути нераціональною. Наприклад, коли ми йдемо у відпустку, ми витрачаємо набагато більше грошей, ніж у повсякденному житті, щоб розважитися.

Розглянемо процес купівлі споживача. Він складається з кількох етапів:

- усвідомлення потреби в товарі чи послугі;
- пошук інформації про продукт (послугу), що найбільше відповідає потребам;
- оцінка альтернатив;
- покупка;
- результат.

Деякі споживачі роблять необдумані покупки. Через відсутність важливих кроків у пошуку інформації та оцінці альтернатив відбір стає нераціональним.

Розглянемо кілька механізмів ірраціональної поведінки:

- зараження;
- наслідування;
- навіювання.

Механізм зараження відіграє важливу роль у поведінці споживачів. Це схоже на зараження вірусом або хворобою, так само як споживачі заражаються чужим настроєм, приймаючи відповідну поведінку, але не всі заражені. Соціальна інфекція частіше зустрічається в людей з пригніченою волею.

Механізм наслідування полягає в тому, що багато форм поведінки відтворюються без зайвої думки. Споживач поводиться, «як усі», щоб «не виділятися з натовпу». Часто такі покупки приносять споживачеві набагато більше задоволення, ніж раціональний вибір.

Навіювання – це психологічний вплив на свідомість людини, що сприяє некритичному сприйняттю інформації із зовнішнього середовища. Людина, яка може запропонувати будь-яку інформацію, є безпосереднім авторитетом, і чим вищий її авторитет, тим серйознішими видаються її докази.

Ці механізми є узагальненими, але не можна забувати і про вплив психологічних, культурних, соціальних та інших факторів, характерних для конкретного менталітету.

Варто відзначити залежність доходу від поведінки споживачів. Чим вищий дохід, тим більш ірраціональною є поведінка споживача, оскільки він менше думає про ціну й обирає товар, виходячи зі своїх особистих переконань, не звертаючи належної уваги на якість. А коли людина має обмежений дохід, вона думає насамперед про ціну та якість товару. Варто зазначити, що через інфляцію та зниження реальних доходів люди змушені ретельно обмірковувати свій вибір при покупці, щоб цих коштів вистачило на сплату комунальних послуг та основні потреби (їжа, одяг, освіта тощо). Адже тільки багаті люди можуть купити все, що захочуть.

Одним із факторів, що зумовлює ірраціональну поведінку, є натовп, група людей, які захоплені однією емоцією, яка може бути як негативною, так і позитивною. При великому натовпі особистість та індивідуальність перестають відігравати роль. У натовпі немає ні імен, ні соціального статусу. Це призводить до зникнення почуття відповідальності за свої дії, яке обмежує індивіда за відсутності натовпу. У даному випадку посилюється ефект механізму зараження, а також навіювання керівників. Мало хто має достатньо міцну психіку, щоб протистояти цій пропозиції.

Зосередженість людини є початковою фізичною стадією формування натовпу. Зараз ми щодня опиняємося в центрі найбільшого скупчення людей: у громадському транспорті, у супермаркетах, на ринках. Це створює психологічне напруження і впливає на нашу поведінку. Раніше рівень цієї напруги був значно меншим.

У сучасних умовах концентрації населення у великих містах посилилася роль впливу неформальної інформації: чуток, пліток тощо. А з розвитком ЗМІ поширювати цю інформацію набагато легше і швидше. Поява телебачення, Інтернету та реклами призвела до створення потужних інструментів для маніпулювання поведінкою мільйонів людей. Таким чином, масове поширення інформації залучає споживачів до однотипних дій.

Ми не завжди усвідомлюємо, що робимо нераціональні покупки. Іноді, навіть незважаючи на те, що ми все, здається, обміркували, наш вибір не на 100% раціональний, оскільки на нашу поведінку впливає багато зовнішніх факторів, про які ми не замислюємося. У сучасному світі пересічний споживач часто купує більш престижний продукт із привабливою історією, ніж той, який насправді має кращі характеристики.

Необхідно відзначити й вплив факторів зовнішнього середовища, таких як політичний курс країни та світу, соціально-культурні особливості розвитку території проживання, релігійні вподобання та вірування, макроекономічні фактори. Дані фактори впливають опосередковано, але формують модель поведінки людини в соціумі, а отже, необхідно звернути увагу на особливості та фактори прийняття економічного рішення особою під впливом групи.



Життя людини в соціумі формує в ній потребу належності до групи (одна з базових потреб за А. Маслоу (Abraham Maslow)). Саме група забезпечує людину інформацією, формує її соціальні норми, визначає доречність поведінки. На групових ефектах засновані також культура та релігія. Часто економічна поведінка людини зумовлена груповим мисленням. Даний термін увів Ірвінг Дженіс (Irving Janis), коли дослідив ірраціональну поведінку групи (стаття про роль прийняття рішення групою, що призвело до зовнішніх помилок у політиці США) та її негативний вплив на результат. Він зазначив, що люди віддають перевагу узгодженості, а не раціональній поведінці, тому що думають не як окремі особистості, а як група. Саме групове мислення зумовлює появу таких проблем, як прийняття поганих рішень, неможливість побачити потенційні проблеми, опір новим ідеям тощо. Поведінка в групі зумовлена такими ефектами, як ілюзія невразливості, колективне обґрунтування, віра в моральні якості своєї групи, негативні стереотипи людей поза групою, прямий тиск на незгодних, самоцензура, ілюзія єдності тощо.

Видами групових ефектів є такі: соціальної фасілітації (інгібіції), належності до групи, ефект Рінгельмана (Max Ringelman), синергії, групомислення, конформізму, моди, ореолу, ефект «ми – вони», групового фаворитизму, егоїзму, маятника, хвилі, пульсара, бумеранга. Дані ефекти впливають на попит на ринках, зумовлюють сплески споживання або навпаки, диктують членам групи певні правила споживання і т. д. Таким чином, не людина впливає на формування групового мислення, а наявність останнього формує поведінку людини, у тому числі й економічну.

Важливим аспектом дослідження економічної поведінки як індивіда, так і групи є питання поведінки в умовах невизначеності та ризику. Люди не завжди можуть самостійно знайти розумні стратегії, хоча навчити їх цим стратегіям дуже легко, тобто немає такого методу, який дозволяє знайти найкраще рішення. Є багато випадків, коли альтернативи навіть не структуровані. У той же час спосіб побудови структури альтернатив і відбору неодмінно несе на собі відбиток особистості. Отже, можливості поточної взаємодії між великою кількістю підсистем обмежені, оскільки людина за своєю природою ближче до послідовної системи обробки інформації. М. Алле (Maurice Allais) надає принципового значення психологічним аспектам поведінки в умовах невизначеності [11]. Він урахує 4 основні ситуації:

– психологічне спотворення грошових цінностей і кривої абсолютного задоволення (корисність однакових приростів грошових сум зменшується зі збільшенням багатства);

– суб'єктивне спотворення об'єктивних імовірностей (недооцінка ймовірностей несприятливих і сприятливих результатів). Ураховуються лише



відомі ймовірності. У випадку унікальних подій об'єктивна ймовірність у принципі не розраховується;

– зважування психологічних цінностей виграшів відповідно до їх ймовірності;

– урахування дисперсії ймовірностей психологічних цінностей, які пов'язані з позитивними чи негативними емоціями від відчуття ризику, участі в грі.

М. Алле (Maurice Allais) вважає, що не можна назвати ірраціональним психологічне ставлення до ризику, яке враховує різноманітність психологічних цінностей індивіда, який любить ризик як такий.

Ризик також можна визначити як ситуацію з невизначеним результатом, але відомими ймовірностями можливих подій: рішення приймаються на основі приблизних оцінок (великої кількості фактів та їх взаємозв'язків, що впливають на параметри ситуації). Рішення приймається підсвідомо, потім вербалізується і раціоналізується (подається в логічній формі).

У процесі прийняття рішення слід оцінювати як ступінь впливу факторів, так і ступінь та ймовірність їх наслідків. Прийняття нової інформації призводить до зміни суб'єктивної оцінки ймовірності. Тому можна говорити про те, що якщо джерелом невизначеності та ризику є незнання, його в принципі можна виправити, але слід також пам'ятати, що невизначеність нездоланна з огляду на особливості людської психіки – парадокс Еллсберга (Daniel Ellsberg) [12].

**Висновки.** Економічна поведінка як індивіда, так і групи досліджується з урахуванням різних аспектів. Так, психологічні фактори, які справляють вплив на особистість, умови функціонування соціуму, що зумовлюють формування та розвиток соціальних зв'язків, а також фактори зовнішнього середовища, серед яких необхідно визначити культуру, менталітет, політичну обстановку тощо, відкривають можливості дослідження процесу прийняття агентами економічних рішень. Поведінкова економіка досліджує властивості поведінки людини та групи (це нерозривні поняття, тому що існування людини неможливо без групи та навпаки) в умовах нестабільності та ризику, що зумовлює можливість прогнозу стратегій поведінки на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. URL: [http://loveread.ec/read\\_book.php?id=66293&p=1](http://loveread.ec/read_book.php?id=66293&p=1) (дата звернення: 05.10.2021).
2. Thaler Richard H. The Winner's Curse: Paradoxes and Anomalies of Economic Life. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1992. 240 p.
3. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. URL: <https://mybook.ru/author/daniel-kaneman/dumaj-medlленно-reshaj-bystro/read/> (дата звернення: 05.10.2021).

4. Kahneman D. Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *The American economic review*. 2003. Vol. 93, No. 5. P. 1449–1475.
5. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. Харьков: Ин-т приклад. психологии, 2005. 632 с.
6. Ариэли Д. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения. URL: [http://loveread.ec/read\\_book.php?id=47849&p=1](http://loveread.ec/read_book.php?id=47849&p=1) (дата звернення: 05.10.2021).
7. Иванов Р. В. Моделювання процесів економічної поведінки домогосподарств: монографія. Дніпро: Біла К. О., 2019. 266 с.
8. Кужелев М. О., Нечипоренко А. В. Вплив поведінкових факторів на управління фінансовою діяльністю корпорації: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2018. №2. С. 154–169.
9. Мартиненко М. В. Психологія управління: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2015. 154 с.
10. Акерлоф Дж., Шиллер Р. Spiritus Animalis, или как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма / пер. с англ. Д. Прияткина ; под науч. ред. А. Суворова. Москва: ООО «Юнайтед Пресс», 2010. 273 с.
11. Парадокс Алле – теория рисков и принятия решений. URL: <https://baihou.ru/allais-paradox> (дата звернення: 05.10.2021).
12. Парадокс Элсберга, или нетерпимость неопределенности. URL: <https://psixologiya.org/socialnaya/samorazvitie/2098-paradoks-elsberga-ili-neterpimost-neopredelennosti.html> (дата звернення: 05.10.2021).
13. Тельнов А. С., Решміділова С. Л. Развитие поведенческой экономики у принятии экономических решений. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 5. С. 160–170.
14. Кобяк О. В. Влияние психо-эмоциональных факторов на экономическое поведение индивида. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-psiho-emotsionalnyh-faktorov-na-ekonomicheskoe-povedenie-individa/viewer> (дата звернення: 05.10.2021).
15. Позняков В. П. Экономическая психология в 21 веке. Опыт и перспективы взаимодействия. URL: <http://www.ipras.ru/cntnt/rus/media/on-layn-bibliote/otdelnie-stati-s/publikacii/rossijskie4/n14poznyako.html> (дата звернення: 05.10.2021).
16. Поведенческий консалтинг. URL: <https://humanai.ru/povevencheskiy-konslating> (дата звернення: 05.10.2021).

## REFERENCES

1. Thaler, R. (2017). *Novaja povedencheskaja jekonomika. Pochemu ljudi narushajut pravila tradicionnoj jekonomiki i kak na jetom zarabotat' [Misbehaving: The Making of Behavioral Economics]*. Retrieved from [http://loveread.ec/read\\_book.php?id=66293&p=1](http://loveread.ec/read_book.php?id=66293&p=1) [in Russian].
2. Thaler, R. H. (1992). *The Winner's Curse: Paradoxes and Anomalies of Economic Life*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

3. Kahneman, D. (2011). *Dumaj medlenno ... reshaj bystro [Thinking, fast and slow]*. Retrieved from <https://mybook.ru/author/daniel-kaneman/dumaj-medlenno-reshaj-bystro/read/> [in Russian].
4. Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *The American economic review*, 93 (5), 1449–1475.
5. Kahneman, D., Slovik, P., & Tversky, A. (2005). *Prinjatje reshenij v neopredelennosti: Pravila i predubezhdenija [Decision Making in Uncertainty: Rules and Prejudices]*. Kharkov: Institute of Applied Psychology [in Russian].
6. Ariely, D. (2010). *Predskazuemaja irracional'nost'. Skrytye sily, opredelajushhie nashi reshenija [Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions]*. Retrieved from [http://loveread.ec/read\\_book.php?id=47849&p=1](http://loveread.ec/read_book.php?id=47849&p=1) [in Russian].
7. Ivanov, R. V. (2019). *Modeliuvannia protsesiv ekonomichnoi povedinky domohospodarstv [Modeling of processes of economic behavior of households]*. Dnipro: Bila K. O. [in Ukrainian].
8. Kuzhelev, M. O., & Nechiporenko, A. V. (2018). Vplyv povedinkovykh faktoriv na upravlinnia finansovoiu diialnistiu korporatsii: teoretychni aspekty [Influence of behavioral factors on management of financial activity of corporation: theoretical aspects]. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy – Collection of scientific papers of the University of the State Fiscal Service of Ukraine*, 2, 154–169 [in Ukrainian].
9. Martinenko, M. V. (2015). *Psihologija upravlinnja [Psychology of management]*. Kharkiv: KhNEU [in Ukrainian].
10. Akerlof, J., & Schiller, R. (2010). *Spiritus Animalis, ili kak chelovecheskaja psihologija upravljaet jekonomikoj i pochemu jeto vazhno dlja mirovogo kapitalizma [Spiritus Animalis, or how human psychology governs the economy and why it is important for world capitalism]*. Moskva: OOO «Junajted Press» [in Russian].
11. *Paradoks Alle – teorija riskov i prinjatija reshenij*. (2017). [*The Allais's paradox – theory of risk and decision making*]. Retrieved from <https://baihou.ru/allais-paradox> [in Russian].
12. *Paradoks Jelsberga, ili neterpimost' neopredelennosti*. (2014). [*The Elsberg Paradox, or Intolerance of Uncertainty*]. Retrieved from <https://psixologiya.org/socialnaya/samorazvitie/2098-paradoks-elsberga-ili-neterpimost-neopredelennosti.html> [in Russian].
13. Telnov, A. S., & Reshmidilova, S. L. (2020). Rozvytok povedinkovoi ekonomiky u pryiniatti ekonomichnykh rishen [Development of behavioral economics in making economic decisions]. *Ekonomichnyi visnyk. Serija: finansy, oblik, opodatkuvannia – Economic Bulletin. Series: finance, accounting, taxation*, 5, 160–170 [in Ukrainian].
14. Kobjak, O. V. (2010). *Vlijanie psiho-jemocional'nyh faktorov na jekonomicheskoe povedenie individa [The influence of psycho-emotional factors on the economic behavior of an individual]*. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-psiho-emotsionalnyh-faktorov-na-ekonomicheskoe-povedenie-individa/viewer> [in Russian].
15. Poznjakov, V. P. (2021). *Jekonomicheskaja psihologija v 21 veke. Opyt i perspektivy vzaimodejstvija [Economic psychology in the 21st century. Experience and prospects of interaction]*. Retrieved from <http://www.ipras.ru/cntnt/rus/media/on-layn-bibliote/otdelnie-stati-s/publikacii/rossijskie4/n14poznyako.html> [in Russian].

16. *Povedencheskij konsalting*. (2017). [*Behavioral Consulting*]. Retrieved from <https://humanai.ru/povevencheskiy-konslating> [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 08.10.2021

Стаття пройшла рецензування 10.11.2021

Стаття рекомендована до опублікування 23.11.2021

### **А. И. БАЗЕЦКАЯ**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова, Украина, г. Харьков

## **ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

В статье исследуются особенности экономического поведения человека и группы под влиянием разных факторов внутренней и внешней среды, в том числе в условиях неопределенности. Определено, что на процесс принятия экономического решения влияют не столько экономические факторы, сколько психологические и социальные. Воздействие индивидуальных и групповых эффектов, возникновение которых обусловлено именно психологическими особенностями человека, формирует современное экономическое поведение, которое чаще всего становится иррациональным. Кроме того, иррациональность в поведении усугубляется с возникновением условий неопределенности и риска. Исследовано, что как человек, так и группа пытаются максимально избежать рисков и более склонны к пребыванию в условиях стабильности.

**Ключевые слова:** экономическое поведение, иррациональность, неопределенность, риск, принятие экономических решений.

### **Н. І. BAZETSKA**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate professor of the Department of Economics, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine, Kharkiv

## **ECONOMIC BEHAVIOR UNDER UNCERTAINTY**

**Problem setting.** Predicting the economic behavior of both individuals and groups is currently a difficult process, because modern researchers have come to understand the irrationality in making economic decisions. In turn, irrationality is due to the influence of certain factors, mainly psychological and social, to which the uncertainty factor has been added.

Economic behavior is influenced by social, cognitive and emotional factors. The totality of their influence largely determines the model of economic behavior, the tendency to ignore information, the degree of exposure to influence. That is why economic psychology is actively joining economic research. It is this science that helps to understand what drives an individual and a group both in the process of their economic activity and in the process of consumption.

The COVID-19 pandemic has contributed to a heightened feeling of uncertainty among people, which has significantly changed the behavior of economic agents around the world. New rules and working conditions, new services appear, and the intensity of interaction between people in real life is decreasing. Consequently, it is the study of uncertainty and its influence on economic behavior that should become the main problem of modern economics.

**Recent research and publication analysis.** Classical economic theory has been replaced by behavioral economics, which focuses on the irrational behavior of an economic agent. Often this behavior is determined by the influence of psychological and social factors. Experts in behavioral economics, including Nobel laureates, have studied the impact of irrational behavior on economic decision-making. Special attention is paid to the study of the influence of uncertainty and risk on economic behavior, which leads to certain economic actions. It was also revealed that such psychological characteristics as human emotions, his expectations, psychological personality type largely determine the economic behavior of the subject. On the basis of the research carried out, the models of economic behavior that justify the adoption of economic decisions have been determined. Economic psychology plays a special role in the study of economic behavior.

**Paper objective.** The purpose of the article is to study the factors of influence on the economic behavior of an individual and a group, taking into account modern conditions of uncertainty to determine the features of the process of making economic decisions.

**Paper main body.** Despite the fact that modern researchers note irrationality in human behavior, making an economic decision can be not only intuitive. There is also a rational and pragmatic solution. The latter is close to intuitive, because it is based not only on knowledge, but also on experience, and one must understand that experience is a subjective concept.

People often make decisions intuitively, and uncertainty contributes to this. An intuitive decision is often made on a subconscious level. In this case, the subconscious mind becomes a component of economic activity, because it perceives everything that a person sees, perceives and feels. The behavior caused by the subconscious is often irrational, but the person making this or that decision can easily explain it, because he uses various methods of psychological defense, such as repression, regression, projection, sublimation, etc.

Making an economic decision is based on the action of at least three components: personal (emotions), procedural (determining current changes and developing measures to bridge the gap between the expected events and those that are happening now) and technological (predicting the consequences of risk).

The economic decision-making is influenced by the factors of the internal and external environment. The factors of the internal environment include:

- personal and psychological, resources and knowledge of people (determine the tendency of people to accumulate or vice versa, to impulse purchases, and also determine the direction of consumption);
- motivational processes (determine the consumer's buying choice, which is associated with the psychological type of a person and his orientation towards ideals, achievements or self-expression);
- the effects of human decision-making (associated with the psychological characteristics of human perception of information).

These factors and phenomena of psychology of decision-making (anchor effect, risk perception effect, ratchet effect, reactive resistance effect, etc.) cause the emergence of irrational human behavior.

There are several mechanisms of irrational behavior: mechanisms of infection, inheritance and infusion. These mechanisms often change the economic behavior of a person, but they are generalized, so one cannot but consider the influence of cultural and social factors characteristic of a particular mentality.

The basic human need, which was described by A. Maslow, is belonging to a group. Often it is the group (sometimes the crowd) that determines the appearance of an individual's irrational behavior. The group uses various informal information, the appearance of which is now associated with the concentration of the population in large cities and the emergence of a huge number of information channels. It is the informal information and its perception by the group that is the trigger for the emergence of irrational behavior.

In addition, the described group effects (social facilitation, group thinking, conformism, fashion, halo, group favoritism, etc.) affect the demand in the markets, and, consequently, surges or, conversely, declines in consumption.

It is also necessary to study the influence of the external environment, the factors of which are often indirect, but have a significant impact on the formation of economic behavior of subjects. This is the policy of the state, formed mentality, social characteristics, culture, religion, etc. These factors educate a person, determining the characteristics of his economic behavior.

It is necessary to separately note studies of human behavior under conditions of uncertainty. It has been found that people are afraid of uncertainty and tend to avoid risks. This is described in the paradoxes of Maurice Allais and Daniel Ellsberg. These paradoxes describe situations in which conditions of uncertainty and risk arouse a desire in a person to gain reliability and stability. They also describe situations in which the individual tries in every possible way to choose a solution for which the probability of a favorable outcome is known.

**Conclusions.** It was revealed that the economic behavior of both an individual and a group is influenced by various psychological and social factors, as well as individual and



group effects. It was also revealed that models of economic behavior, which in most cases is irrational, are formed by environmental factors.

### Short Abstract for an article

**Abstract.** The article examines the features of the economic behavior of a person and a group under the influence of various factors of the internal and external environment, including in conditions of uncertainty. It has been determined that the process of making an economic decision is influenced not so much by economic factors as by psychological and social ones. The impact of individual and group effects, the occurrence of which is due precisely to the psychological characteristics of a person, forms modern economic behavior, which most often becomes irrational. In addition, irrationality in behavior is exacerbated by the emergence of conditions of uncertainty and risk. It has been researched that both the individual and the group try to avoid risks as much as possible and are more prone to stay in conditions of stability.

**Key words:** economic behavior, irrationality, uncertainty, risk, economic decision making.

Article details:

Received: 08 October 2021

Revised: 10 November 2021

Accepted: 23 November 2021

**Рекомендоване цитування:** Базецька Г. І. Економічна поведінка в умовах невизначеності. *Економічна теорія та право*. 2021. № 4 (47). С. 53–68. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-53>.

**Suggested Citation:** Bazetska, H. I. (2021). Ekonomichna povedinka v umovakh nevyznachenosti [Economic behavior under uncertainty]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (47), 53–68. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-53>.



DOI: 10.31359/2411-5584-2021-47-4-69  
УДК 330.1:005.942:001.895

### **О. М. ЛЕВКОВЕЦЬ**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого,  
Україна, м. Харків  
e-mail: o.m.levkovets@nlu.edu.ua  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7256-9958>



## **ІННОВАЦІЙНИЙ КОНСАЛТИНГ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ПАРАДИГМИ<sup>1</sup>**

Запропоновано концепцію екосистемного управління інноваційними процесами бізнес-організації для оновлення методології інноваційного консалтингу в умовах цифрової економіки. Розглянуто модель управління інноваціями «зрілої» компанії, розкрито зміст і причинно-наслідкові зв'язки її стратегічного та операційного рівнів. Уточнено підхід до формування інноваційного портфеля клієнтських організацій. Охарактеризовано сучасні методики роботи з інноваційними проектами.

**Ключові слова:** цифровізація, інноваційний консалтинг, інноваційний процес, модель, організаційна амбідекстрія, підривні інновації.

**JEL Classification:** O31, O32.

**Постановка проблеми.** Стрімкі трансформації інноваційних процесів у цифрову епоху спричинили виокремлення практики інноваційного консалтингу як актуального напрямку управлінського консультування: бізнес-організації виявилися не в змозі оперативного змінити парадигму управління інноваціями, опанувати актуальні принципи, інструментарій інноваційного менеджменту, які радикально відрізняються від концепцій і методів індустріальної економіки. Відповідні підрозділи мають глобальні ТНК «Великої четвірки» («PwC», «KPMG», «Deloitte», «E&Y»), подібні практики запроваджує дедалі

<sup>1</sup> Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961).

© Левковець О. М., 2021. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

більша кількість консалтингових компаній, активно розвивається стартап-інфраструктура, з'являються нові формати надання послуг (платформи відкритих інновацій, інноваційні агенції та ін.). Процес є динамічним, що проявляється у відсутності єдиного підходу до розуміння змісту, класифікації послуг інноваційного бізнес-консалтингу. Аналіз інформації, представленої на сайтах провідних консалтингових компаній («KPMG», «PwC», «Deloitte»), дозволяє констатувати тенденцію інтегрування інноваційного консалтингу зі стратегічним і консалтингом організаційного розвитку на основі принципів цифрової трансформації бізнесу («Deloitte» активно розвиває новий напрям «Deloitte Digital», до якого приєдналася практика інновацій «Doblin»; «PwC» презентувала послугу з комплексної цифрової трансформації [1]). Утім для більшості консалтингових компаній чітка систематизація послуг ІК не характерна: у кращому разі представлено перелік останніх, що має доволі сегментарний характер і не дозволяє бізнес-організаціям зрозуміти потенціал таких послуг, причинно-наслідкові зв'язки між елементами інноваційного процесу, правильно формувати запит на консультації. Сучасний етап розвитку даного напрямку бізнес-консультавання з огляду на динаміку та характер змін бізнес-ландшафту, умов конкуренції актуалізує оновлення методології аналізу послуг інноваційного консалтингу «зрілих» компаній зі сформованими бізнес-системами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика управління інноваціями діючих (зрілих) бізнес-організацій широко представлена в науковій літературі, проблематика розвитку інноваційного консалтингу – лише в контексті окремих технологій. Питання цифрових трансформацій сучасного бізнес-середовища висвітлюються в роботах [2; 3]. Для цілей даного дослідження виключне значення мають праці Кл. Крістенсена (Cl. Christensen), зокрема його теорія підриву та її застосування в цифрову добу [4–6], та Г. Пізано (G. Pisano), насамперед трактування ним інноваційної стратегії як умови ефективного розподілу ресурсів і розвитку культури інновацій [7; 8]. Значний науковий інтерес викликає праця Т. Вікі (T. Vicki), Д. Томи (D. Toma) та Е. Гонс (E. Gons), у якій сформульовано принципи розроблення інноваційної екосистеми корпорації [9]. С. Бланк (S. Blank) є розробником актуального інструментарію управління інноваціями зрілих компаній і стартапів («CastDev», «Lean Startup») [10; 11]. Спроби узагальнення теоретичних і методологічних напрацювань науковців і практиків знайшли відображення в низці спеціальних досліджень провідних консалтингових компаній: «PwC» (керівництво з управління корпоративними інноваціями) [12], «KPMG» (класифікація компаній за рівнем інноваційної зрілості) [13]; спільній розробці «АСІ», Фонду «Сколково» та «KPMG» щодо моделі управління інноваціями [14] та ін.

Водночас слід визнати наявність низки теоретичних суперечностей (застосування «теорії підриву» для формування портфеля інновацій, змішування

понять), певну фрагментарність розробок, недостатнє врахування специфіки цифрових трансформацій бізнесу. Актуальним є завдання систематизації результатів представлених досліджень для формування моделі управління інноваційними процесами «зрілої» компанії та подальшого застосування розробки для розкриття змісту і потенціалу послуг інноваційного бізнес-консалтингу.

**Формулювання цілей.** Мета статті – розкрити зміст концепції бізнес-організації як інноваційної екосистеми, продемонструвати потенціал застосування для оновлення методології інноваційного консалтингу в контексті завдань цифрової епохи.

**Основні результати дослідження.** Цифрова парадигма розвитку бізнесу змінює умови конкуренції, механізми формування вартості та масштабування, прискорює всі процеси, визначає адаптивність ключовою властивістю організацій. Для цілей даного дослідження акцентуємо на таких чинниках цифрової трансформації економіки [2; 3]:

1) інформація – ключовий актив; перетворення сфер і бізнес-процесів на основі ІТ, швидке оброблення великих масивів даних. Технології аналізу «Big Data» формують нові джерела створення вартості на основі вивчення цифрових портретів споживачів, патернів їх економічної поведінки. Головний параметр конкурентоспроможності – *швидкість* виведення продуктів і реагування на ринкові зміни (так, «Tesla» запускає нові опції, виправляє претензії в режимі реального часу, віддалено через оновлення ПЗ). Випуск персоналізованої масової продукції («Apple», «Samsung») пропонують пристрої, які можна налаштувати з урахуванням індивідуальних потреб користувачів; «Spotify» – музичні плейлисти для конкретних користувачів та ін.);

2) формування платформно-мережевої бізнес-моделі, що поєднує велику кількість учасників, уможлиблює масштабування в геометричній прогресії. Механізм функціонування цифрових платформ відрізняється від традиційних компаній. Причини: структура активів і витрат, трансформація чинників формування вартості. *Традиційні компанії* генерують її при виробництві продукції, *платформні* – за рахунок створення мереж (зв'язків) між споживачами і виробниками (транзакцій), перетворюючись на центри обміну та комунікацій [2, с. 334; 3, с. 17–18]; основні чинники формування цінності – у сфері управління мережами та транзакціями;

3) мережеві ефекти – базис цифрового бізнесу [2, с. 333]. Конкурують не так компанії, як екосистеми [3, с. 18]: компанії-лідери формують власні, інші – намагаються стати складовою великої цифрової екосистеми («Amazon» – для продавців, «Apple» – для розробників ПЗ, виробників музики і фільмів та ін.). Розвиток цифрових платформ створює новий формат споживання, змінює природу інновацій, механізми їх впливу на бізнес-організації;

4) експоненційне зростання бізнесу цифрових компаній на основі підричних інновацій. Поширення та пришвидшення «підричів» створює загрозу

традиційним організаціям зі сталою бізнес-моделлю. Для цифрових компаній часто є характерним «парадокс прибутку»: великі темпи капіталізації при малих чи навіть відсутніх прибутках [2, с. 339] («Tesla»: у жовтні 2021 р. капіталізація перевищила трлн дол.; балансова вартість компанії за 9 міс. 2021 р. – 22 млрд дол.; прибуток за 2020 р. – 0,7 млрд дол. і тривала збитковість у попередні роки [15]).

Означені процеси спричиняють такі наслідки для бізнес-організацій:

1. Принципові зміни в трактуванні природи інновацій та їх впливу на бізнес-організації (системний підхід). Інновація передбачає поєднання таких складових: нова креативна ідея, цінність для споживача, сталоприбуткова бізнес-модель [9]. Поширюється розуміння інновації не як винахідництва, до якого здатні обрані, а як постійного пошуку найбільш оптимальних рішень поставлених завдань. Цінність створюється у взаємодії зі споживачами, партнерами, з'являються пакетні кастомізовані пропозиції; інноваційні бізнес-моделі є потужним джерелом зростання. Традиційна класифікація інновацій поступається класифікації за ступенем впливу на ринок / бізнес у силу актуальності проблеми протистояння «підривам».

2. Зміна підходу до управління інноваційною діяльністю: виділення його в окрему функцію в рамках системного процесу. У практиці бізнесу все ще можна зустріти дві полярні думки: 1) інноваційні процеси є нелінійними, стихійними (з чого випливає неможливість ефективного управління ними); 2) розуміння інноваційного процесу як лінійного, необхідності його ретельного бізнес-планування в рамках операційної діяльності. Обидва варіанти є невірними. За даними «PwC», компанії-лідери високотехнологічних галузей розглядають інновації як бізнес-процес, який можна ефективно структурувати та яким слід системно керувати [12, с. 32]. Інновації в бізнес-організаціях – системний процес, мають відбуватися цілеспрямовано з метою формування / посилення конкурентних переваг [16].

3. Об'єктивною вимогою для «зрілих» компаній є розвиток *організаційної амбідекстрії* – ефективного поєднання процесів пошуку та виконання; здатності одночасно вилучати прибуток і поліпшувати існуючий бізнес і створювати новий. Успішно реалізувати амбівалентні стратегії, як-от у «Amazon», вдається не всім. Сталі організації схильні спрямовувати ресурси на вдосконалення існуючої бізнес-моделі. «Зріла» компанія має сформовані процеси, процедури, структуру, культуру, тож процес інновацій забезпечується іншими механізмами, ніж у стартапі. Якщо організація застосовуватиме однакові методи *традиційного менеджменту* для реалізації проектів усіх типів інновацій, результатом будуть надмірні інвестиції, збитки. Слід брати до уваги, що корпораціям доцифрової доби притаманна залежність від акціонерів, прагнення забезпечувати певну дохідність акцій. Як наслідок – менеджери прагнуть

інвестувати в «надійні» продукти для існуючих ринків, уникаючи інвестицій у «підривні інновації», що згодом неминуче призводить до втрати конкурентних позицій («GE», «Nestlé») чи навіть бізнесу [4, с. 17–19; 10]. Організації потребують методології реагування на «підриви» та інших механізмів управління інноваціями для сталого зростання в умовах тотальної цифровізації.

4. Рішення полягає в зміні підходів до управління інноваціями на основі принципів agile таким чином, щоб: 1) уникнути надмірних витрат (гнучка розробка); 2) уніфікувати / структурувати процес; 3) поєднати операційну і довгострокову ефективність; 4) забезпечити інтеграцію інновацій у бізнес-систему організації.

Модель системного управління інноваціями, побудована з урахуванням викладеного контексту, дозволить формувати оптимальну пропозицію послуг інноваційного консалтингу та сприятиме кращій орієнтації в них клієнтських організацій. За основу нами взято ідею, сформульовану в [9]: зрілі (тим більше – великі) компанії не є стартапами – тож, їм слід діяти не як монолітна структура з єдиною бізнес-моделлю, а розглядати себе як *портфель* товарів і послуг. «Amazon» є прикладом компанії-гіганта, яка управляє диверсифікованим портфелем існуючих і перспективних бізнес-моделей: нарощує обороти основних бізнесів (e-commerce, AWS, логістика та ін.), розвиваючи портфель майбутніх драйверів зростання (Alexa, Escho, Prime Air). Постає завдання управління компанією як інноваційною екосистемою – мережею взаємопов'язаних відділів / організацій, талантів, сфокусованих навколо координаційного центру (компанії), які генерують нові способи створення цінності.

У табл. 1 ми поєднали варіанти моделі управління інноваційними процесами зрілої організації, запропоновані провідними консалтинговими компаніями та дослідниками. Прямо чи з контексту в кожному варіанті можна визначити стратегічний і операційний рівні управління. Відмінності здебільшого пов'язані з трактуванням / змістом операційної моделі. Так, «PwC» у «процеси» включає всі інструменти та методи роботи з інноваційними проектами, «ACI» та [9] їх виокремлюють; натомість у [14] окремо розглядаються підсистеми управління культурою інновацій і мотивації персоналу. На наш погляд, для оптимізації змісту складових, уникнення дублювання і розуміння причинно-наслідкових зв'язків доцільно застосувати концепцію ОР [17, с. 50], згідно з якою операційна модель містить 4 принципи складові: *структура, культура, персонал, процеси*. Таким чином, вважаємо варіант «PwC» концептуально більш коректним для формування операційної моделі, але варіанти «ACI» та [9] – такими, що дозволяють продемонструвати зв'язки між елементами, місцем методів та інструментів у системі управління інноваціями.

Розглянемо зміст структурних складових, розкриваючи причинно-наслідкові зв'язки між ними. У силу обмеженості рамками статті для цілей даного дослідження основну увагу буде приділено стратегічному рівню управління.

## Моделі управління корпоративними інноваціями

(складено за [9; 12; 14])

PwC's Innovation Blueprint [12]	«АСІ», Фонд «Сколково», «КРМГ» [14]	5 принципів корпоративної інноваційної екосистеми [9]
<p><b>Стратегічний рівень:</b></p> <p>1. Цілі бізнесу та інноваційного розвитку (<i>узгодження</i>).</p> <p>2. <i>Інноваційна стратегія:</i></p> <p>2.1. масштаб інновацій;</p> <p>2.2. вид стратегії (наступальна / оборонна);</p> <p>2.3. пріоритети портфеля інновацій, співвідношення;</p> <p>2.4. пріоритетні напрями інноваційного розвитку (продукти, технології, процеси, бізнес-модель та ін.).</p> <p><b>Операційний рівень:</b></p> <p><b>Операційна модель:</b></p> <p>1. Керівництво.</p> <p>2. Культура інновацій.</p> <p>3. Команда (пошук і утримання талантів).</p>	<p><b>Стратегічний рівень:</b></p> <p><b>I.</b> 1. Оцінка <i>рівня інноваційної зрілості</i> компанії (початковий, просунутий, цільовий).</p> <p>2. <i>Цілепокладання:</i> роль інновацій у досягненні стратегічних цілей організації.</p> <p>3. Визначення <i>інноваційних пріоритетів:</i> типи інновацій.</p> <p>4. Визначення <i>інструментів</i> розвитку внутрішніх і зовнішніх інновацій;</p> <p>5. Формування <i>портфеля інноваційних проєктів</i>, принципів управління ними.</p> <p>6. Формування <i>підходів до оцінки ефективності</i> системи управління інноваціями («дія» та «результат»).</p> <p><b>Операційний рівень:</b></p> <p><b>II. Операційна модель:</b></p> <p>1. Оргструктура управління інноваціями.</p> <p>2. Бюджет і ресурси.</p> <p>3. Процеси управління проєктами (пошук, оцінка, пілотування, рішення про фінансування, масштабування).</p> <p>4. Інструменти роботи з інноваціями (внутрішніми та зовнішніми).</p> <p>5. Методики роботи з інноваційними проєктами (waterfool, agile, state gate, customer development).</p> <p><b>III. Культура:</b></p> <p>1. Лідерство та залучення працівників.</p>	<p><b>Стратегічний рівень:</b></p> <p>1. <i>Узгодження</i> інновацій зі стратегічними цілями компанії.</p> <p>2. Розроблення <i>інноваційної тези:</i> стратегічні межі для інвестування; основа – аналіз поточної бізнес-моделі на адаптивність до чинників бізнес-середовища; принципово: увага вищого керівництва.</p> <p>3. <i>Діагностика:</i> за якими з продуктів реалізуються сталі, прибуткові бізнес-моделі, за якими – триває пошук.</p> <p>4. Формування <i>портфеля інновацій.</i></p> <p><b>Операційний рівень:</b></p> <p>1. <i>Модель</i> інноваційного процесу (<i>етапи:</i> створення, тестування,</p>



Закінчення табл. 1

PwC's Innovation Blueprint [12]	«АСІ», Фонд «Сколково», «KPMG» [14]	5 принципів корпоративної інноваційної екосистеми [9]
<p>4. <i>Екосистема</i> (партнери, платформна взаємодія).</p> <p>5. <i>Процес</i> (від пошуку ідей до масштабування).</p> <p>6. <i>Управління</i> (відбір проєктів, відповідальні).</p> <p>7. <i>Портфель проєктів</i> (інкрементальні, радикальні, підривні).</p> <p>8. <i>Організація</i> (структура управління).</p> <p>9. <i>Фінансування</i> (розподіл ресурсів).</p> <p>10. <i>Мотивація та показники ефективності</i> («дія» та «результат»)</p>	<p>2. Відкритість ідеям; культура експериментів, сприйняття ризику.</p> <p>3. Навчання, передання практик.</p> <p>4. Клієнтоорієнтованість.</p> <p>5. Інструменти роботи із зовнішнім середовищем.</p> <p>6. Інструменти роботи з внутрішнім середовищем.</p> <p><b>IV. Мотивація:</b></p> <p>1. Принципи системи мотивації.</p> <p>2. Фінансова мотивація.</p> <p>3. Нефінансова мотивація.</p> <p>4. Адаптація КРІ.</p> <p>5. Інструменти мотивації внутрішніх учасників і зовнішніх учасників</p>	<p>масштабування, оновлення); розглядається як <i>розробка та реалізація рішень для 9 блоків бізнес-моделі</i>.</p> <p>2. Система обліку інновацій (КРІ): звітні, управлінські, загальнокорпоративні.</p> <p>3. <i>Інноваційна практика</i>: дії команд; формування мережі взаємодії, обміну знаннями. Кожен елемент – цикл зворотного зв'язку «створити – оцінити – навчитися»</p>

**I. Стратегічний рівень.** Стратегічне управління інноваціями має забезпечити здатність компанії конкурувати на зрілих ринках (пріоритети: операційна ефективність, поступові вдосконалення) та вивчати нові ринки з новими технологіями (важливі: гнучкість і готовність до експериментів).

Компанії відрізняються за ступенем готовності до інновацій, тому першим етапом моделі має бути комплексна діагностика рівня інноваційної зрілості (варіант [14]). Призначення: обґрунтувати вибір інструментів розвитку, правильно побудувати інноваційну стратегію. Інноваційна зрілість характеризує поточний стан інноваційної діяльності компанії. Застосовуються два принципові критерії оцінки: *зрілість* як рівень організаційних можливостей для інновацій (структура, процеси, культура) і *масштаб* (наскільки поширені інновації). Рівень інноваційної зрілості визначається за напрямками: відповідальні за розвиток інновацій; інструменти розвитку інновацій, що застосовуються;

організація інноваційних процесів (структура, формальна закріпленість); рівень розвитку інноваційної культури. У [18] пропонується вирізняти чотири рівні інноваційної зрілості компаній (інший варіант: [14, с. 12–13]):

1) *початковий*: процеси не формалізовані, відсутня або короткострокова стратегія розвитку, інноваційна діяльність несистемна; інновації – заслуга окремих особистостей;

2) *розвиваючий*: формалізовані базові процеси, відсутня довгострокова стратегія, обмежений набір інструментів роботи з інноваціями, є відділ R&D або інший, що централізує функції управління внутрішніми інноваціями;

3) *масштабуючий*: інновації розвиваються в рамках бізнес-юнітів; сформована довгострокова стратегія розвитку; застосовуються не лише внутрішні, а й зовнішні інновації;

4) *просунутий*: створено різні підрозділи по інноваціях, які координуються одним центром чи підрозділами з ініціатив; є окремий підрозділ для роботи з підризними інноваціями; довгострокова стратегія розвитку; широкий набір інструментів роботи з інноваціями.

Для кожного рівня зрілості відрізняються стратегія і тактика дій при управлінні інноваційними процесами, отже, різним буде зміст складових моделі. За даними «KPMG» [13, с. 3], співвідношення організацій початкового, середнього, високого рівня інноваційної зрілості становить 80% / 15% / 5% відповідно.

Інновації формально мають стати частиною процесу стратегічного планування. Тому наступним етапом є синхронізація стратегії організації та інноваційної стратегії, визначення ролі інновацій у досягненні стратегічних цілей (продуктове лідерство, лідерство за витратами, формування нових джерел зростання, усунення загрози «підриву» та ін.). Стратегія роботи з інноваціями дозволяє встановити цілі інноваційної діяльності, транслювати їх працівникам, формувати спільні цінності, задавати напрями роботи і модель реалізації. У команди та менеджменту з'являється чітке розуміння, де можуть знаходитися нові можливості для організації, який дохід очікувати від нових напрямів, які інструменти використовувати для досягнення означених цілей.

Інноваційний розвиток потребує дотримання балансу у використанні існуючих можливостей і ресурсів. *Інноваційна стратегія* має: 1) установити *стратегічні межі* для інвестування (компанія не має інвестувати в усі ідеї), пріоритети інноваційних можливостей; 2) поєднати різні елементи організації навколо спільних пріоритетів. Це дозволить: усунути конфлікт між різними типами інноваційних проєктів при розподілі ресурсів, між інноваційною та операційною діяльністю; визначити пріоритетні сфери інновацій, що до-

звolyають здійснити реальний вплив на темпи зростання бізнесу та спрямувати на них ресурси.

Так, «Yahoo!» тривалий час не могла визначитися з пріоритетами, мала більш як 400 інноваційних проєктів, не синхронізованих між собою, та внутрішню конкуренцію бізнес-моделей; утратила позиції та ринки, поступившись конкурентам, які пріоритети сформували («Google», «e-Bay», «FB») [14, с. 31]. Щоб перспективний напрям став частиною стратегії, слід розробити бізнес-модель (ціннісна пропозиція, очікуваний обсяг ринку, конфігурація активів, способи монетизації). Це дозволить зрозуміти, як цінність розподіляється між учасниками, що її створюють (масштаб, мережеві ефекти), та основні варіанти стратегій. Розроблення стратегії – процес ітеративний, здійснюється безперервно.

*Формування інноваційного портфеля* є ключовою ланкою для реалізації концепції бізнес-організації як екосистеми інновацій. Різні види інновацій здатні сприяти досягненню різних цілей. Існують два типи інноваційної активності: «виконання» та «пошук». Призначення першого – підвищувати ефективність (зниження витрат) і сталість (нові продукти на заміну попереднім, маркетинг) існуючого бізнесу. Це достатньо передбачувані інновації (адже йдеться про усталену бізнес-модель). Призначення інновацій типу «пошук» – створювати нові джерела зростання (нові бізнес-моделі, нові ціннісні пропозиції). Для них характерні: високий ступінь невизначеності, вони потребують інакшого управління – культури, навичок, бізнес-процесів, структури, бізнес-інструментів. Компанії цифрової доби мають проводити весь спектр інноваційних активностей – від «виконання» до «пошуку». Роботі над інноваційним портфелем передують аналіз поточних бізнес-моделей та основних продуктів з урахуванням ключових тенденцій у суспільстві, економіці, технологіях (трендвотчинг).

Аналіз значної кількості наукових і практичних джерел [9–12; 14; 19] дозволяє констатувати різноманіття поглядів на методологію формування інноваційного портфеля бізнес-організації (табл. 2–5). В основі – зазначена класифікація інновацій за типами інноваційної активності, утім усі пропозиції мають відмінності. Найпоширенішими є модель трьох горизонтів «McKinsey», модель Б. Наджі (B. Nagji) та Дж. Таффа (G. Tuff), теорія підризу Кл. Крістенсена (Cl. Christensen) або їх комбінування. Принциповим є те, що в усіх джерелах застосовується термін «підривні інновації», але в різних інтерпретаціях. Має місце змішування понять підривних інновацій і радикальних, проривних, некоректне застосування теорії [5; 6]. Оскільки сталі компанії передусім прагнуть убезпечитися від «підривів» (76% занепокоєні зростанням впливу на свій бізнес нових нетрадиційних гравців [14, с. 17]), важливо уточнити зазначений аспект.

Таблиця 2

## Класифікація інновацій «PwC» [12, с. 2]

Види інновацій		
<i>Поліпшуючі</i>	<i>Проривні</i>	<i>Революційні (підривні)</i>
Суть: нові властивості продуктів, послуг. Мета: захист частки ринку, збереження норми прибутковості	Суть: істотні відмінності в технологіях і бізнес-моделях; змінюють «правила гри» на ринку, створюють відчутні переваги	Суть: радикально змінюють конкурентне середовище щодо продукту, створюють нові галузі. Можуть стати джерелом вибухового зростання (космічний туризм від «Virgin Galactic»)

Таблиця 3

## Мапа вибору інновацій за Г. Пізано (G. Pisano) [8]

Бізнес-модель	Технологія	
	Розвиток існуючих	Нова
Нова	<b>Підривні:</b> нова бізнес-модель, технологічного прориву може й не бути; підриває бізнес-моделі інших компаній	<b>Архітектурні / структурні:</b> підриває одночасно за двома напрямками – в технології та бізнес-моделі (цифрове фото)
Розвиток існуючої	<b>Рутинні:</b> існуючі технологічна база та спеціалізація убудовуються в існуючу бізнес-модель і клієнтську базу	<b>Радикальні:</b> новизна – виключно <b>технологічного</b> характеру (генна інженерія, біотехнології в діючих бізнес-моделях фарм-корпорацій)

Таблиця 4

## Матриця інновацій за Г. Сателом (G. Satell) [20]

Проблема, що вирішується	Визначена	<b>Проривні інновації</b> – кардинально нове рішення, створює новий ринок. <i>Інструменти:</i> крос-функціональні команди, «відкриті інновації», корпоративне підприємництво	<b>Підтримуючі інновації</b> – удосконалення існуючих процесів і продуктів. <i>Інструменти:</i> власні ДіР, придбання стартапів, нових технологій
	Не визначена	<b>Фундаментальні дослідження</b> – розширення знань про світ. <i>Інструменти:</i> співпраця з науковими дослідними центрами, конференції, наукова література	<b>Підривні інновації</b> – застосування існуючих рішень і бізнес-моделей у нових сферах. <i>Інструменти:</i> венчурні фонди, інноваційні лабораторії, CastDev, Lean Launchpad, Agile
		Не визначена	Визначена
		<b>Сфера застосування інновацій</b>	

Таблиця 5

## Модель Б. Наджі та Дж. Таффа (B. Nagji, G. Tuff) [19]

Продукти та ресурси	Ринок		
	Існуючий	Експансія на суміжні	Створити новий (не існує)
Існуючі	<i>Рутинні (профільні) інновації</i> : поступові поліпшення		
Додаткові		<i>Суміжні інновації</i> : розширення бізнесу на нові для компанії ринки (існуючі можливості застосувати в нових цілях)	
Нові			<i>Трансформаційні інновації</i> : нові пропозиції для нових ринків

Модель трьох горизонтів «McKinsey» стверджує, що компанії мають відтворювати існуючі моделі бізнесу, одночасно розробляючи нові можливості, і це повністю відповідає концепції амбідекстрії. Сучасне тлумачення зазвичай є таким [11; 14]:

*Горизонт 1* – інкрементальні (поліпшуючі) інновації для існуючої бізнес-моделі. *Now* (зараз). Основний бізнес. Існуючі ринки і технології. Мета: захист ринкової позиції. Тип: «виконання». *Приклад*: нова модель iPhone [14, с. 28].

*Горизонт 2* – інновації, що розширюють можливості існуючої бізнес-моделі на основі частково відомих моделей, щоб працювати з новими клієнтами та ринками. *Near term* (найближче майбутнє). Мета: розвиток бізнесу (експансія). Тип: «виконання / пошук» [11]. *Приклад*: придбання «Facebook» Instagram і Whatsapp і збільшення присутності на ринку соціальних мереж.

*Горизонт 3* – створення нових навичок для отримання переваг від підривних ідей або протистояння їм. *Future* (майбутнє). Невідомі бізнес-моделі. Нові ринки, нові технології. Тип: «пошук» [11; 14]. *Приклад*: цифрове фото.

Зауважимо, що при поєднанні методологій інновації Горизонту 2 часто ототожнюють із *проривними* або *радикальними* [12; 14 та ін.], *підривні* ж інновації зазвичай відносять до Горизонту 3. Утім зустрічаються й ототожнювання підривних інновацій із Горизонтом 2 (Г. Сател та ін.).

Інакшою є класифікація інновацій Кл. Крістенсена (Cl. Christensen) [4; 5]:

1. *Підтримуючі* інновації – сприяють вдосконаленню / поліпшенню якості продукту в межах технічних характеристик, *важливих для основних споживачів компанії на її головних ринках*. Але на будь-якому ринку є певна межа вдосконалень.

2. *Підривні* інновації – змінюють співвідношення цінностей на ринку: параметри, навколо яких раніше відбувалася конкуренція, стають неважливими. Забезпечують спочатку нижчу якість продукту за основними характеристиками, але привносять зовсім *нові пропозиції*, дозволяють залучити велику кількість *неохоплених* споживачів, створити нові ринки [16].

Класифікація інновацій на підтримуючі та підривні відрізняється від 3-х горизонтів «McKinsey», оскільки існують два варіанти підривної інновації [4, с. 55, с. 165]:

1) орієнтація на *нижчі сегменти* ринку: в існуючій мережі створення вартості («Amazon» на початку своєї діяльності). Неохопленим увагою «бюджетним» сегментам (не цікаві великим компаніям) пропонують товари достатньої якості за низькою ціною;

2) завоювання *нових ринків*: конкуренція з *відсутністю* споживання; створюється *нова* мережа створення вартості. Мета: нові (яких ще не існує або лише зароджуються) ринки, здатні в перспективі сформувати попит на масовому ринку. Технології спочатку надто примітивні, не відповідають стандартам масового споживача (так, «Xerox» орієнтувалася на великі корпорації, прагнучи забезпечити високу якість фотокопіювання; незабаром конкуренти опанували випуск дешевих і таких, що поступалися якістю копій, персональних копіювальних пристроїв для приватних осіб і дрібних організацій, створивши новий *ємний* ринок) [5]. Проєкт хмарних сервісів «Amazon Web Services» (AWS) зрушив фокус компанії з кінцевих споживачів у сфері електронної торгівлі на b2b-діяльність у сфері ІТ – інноваційна бізнес-модель створила нове джерело зростання (прибутки від AWS значно перевищують прибуток e-commerce) та новий відлік історії «Amazon». Питання полягає в тому, як зрілим компаніям вчасно долати упередження щодо недосконалості продукту чи малої ємності ринку та починати інвестиції в інновації, необхідні для захисту від «підривів».

За Крістенсенем (Cl. Christensen), «підривні» та радикальні інновації – не одне й те саме; підтримуючі інновації – можуть бути радикальними або інкрементальними (поступовими) [4, с. 12]; їхня характерна ознака – поліпшення в межах характеристик, важливих для основних споживачів на основних ринках. Якщо інновації вписуються в бізнес-модель / ланцюг вартості компанії, їх також слід віднести до підтримуючих (адже спрямовані на розвиток основного бізнесу). У [5] Крістенсен підкреслює: бізнес-модель «Uber» не є підривною (за класифікацією Г. Пізано (G. Pisano) (табл. 3) її слід віднести



саме до таких! – *Авт.*), оскільки компанія *не знаходила неохоплений бюджетний сегмент або неспоживачів*: підвищила масовий попит, закріпившись на відповідному ринку, і лише після цього звернулася до сегментів, що були поза увагою зрілих компаній; інновації, спрямовані на розширення власної мережі та функціональності послуг, є підтримуючими. Натомість інноватори-«підривники» завжди *починають* із сегмента невибагливих до якості або неохоплених ціннісною пропозицією споживачів – і лише потім виходять на масовий ринок. Продукція таких новачків не користується попитом у масового споживача, доки її якість не починає відповідати його стандартам. Після цього продукт визнають.

Отже, підривні інновації можуть бути як суміжними, так і трансформаційними, адже йдеться про два способи «підриву». Водночас їх слід віднести до *Горизонту 3* – лише в разі успіху вони вдосконалюються та переходять до *Горизонту 2*. На наш погляд, саме існуванням двох типів підривних інновацій пояснюється змішування понять. Для цілей формування інноваційного портфеля «зрілої» компанії з урахуванням контексту цифрових реалій убачається доцільним поєднання моделей 3-х Горизонтів, теорії підриву Крістенсена (Cl. Christensen), моделі Б. Наджі та Дж. Таффа (B. Nagji, G. Tuff): у частині трансформаційних інновацій (табл. 5) ці розробки перетинаються. Саме таку класифікацію (інкрементальні інновації, суміжні, трансформаційні / підривні) застосовує в дослідженні «Benchmarking Innovation Impact 2020» KPMG [21, с. 11].

Історія успіху топ-компаній за капіталізацією («Apple», «Microsoft», «Amazon», «Alphabet», «Facebook») свідчить: найбільший потенціал зростання у цифрову добу міститься у виявленні та застосуванні нових бізнес-моделей для раніше незадоволених, невиражених або невідомих потреб людей. За [6], найбільші можливості щодо зростання містять підривні інновації другого типу, які створюють нові ринки. Інновації у сфері технологій і бізнес-моделей наразі відкривають унікальні можливості, креативні «точки входу» для компаній. Саме розвиток *цифрових платформ* задає нові межі теорії підриву [6]. *Підривні* платформи створюють нові типи транзакцій, які залучають на ринок нових покупців та/або продавців [22]. Чимало ринків неефективні: високі витрати доступу, пошуку контрагентів, комунікацій із ними, асиметрія доступу до інформації щодо пропозицій / потреб. Результат: *можливості залишаються непоміченими*. Маркетплейси створюють правила та інфраструктуру, які полегшують і покращують транзакції, усувають провали ринку – так створюється додана вартість. Цільова аудиторія підривних інновацій – «неспоживачі».

Автори [22] вносять уточнення до теорії Крістенсена (Cl. Christensen): слід відрізнити «неспоживачів» та «*невиробників*» – людей / компанії, які обмеже-

ні в можливостях створювати ринкову пропозицію. Підривний маркетинг виявляє новий попит та/або нову пропозицію: його цільовою аудиторією мають стати люди / компанії, які не могли вилучати вигоду з виробництва товарів і послуг через старі канали! Так, «Airbnb» поширює «підрив» на туристичну галузь: у 2016 р. придбали стартап «Trip4real» (Іспанія), за допомогою якого мешканці можуть організовувати для мандрівників унікальні екскурсії у своїх містах; у 2017 р. – об'єднали зі своєю платформою портал для бронювання ресторанів та ін. Компанія надає платформу для продажу низки послуг (приготування їжі для гостей, проведення уроків та ін.) звичайним людям, без чого вони не могли б брати участь в індустрії туризму. Проєкт «Ouschool» – маркетинг дитячої онлайн-освіти, на якому всі бажаючі (батьки, викладачі та ін.) можуть створювати власні курси, дозволяє значній кількості людей монетизувати свої вподобання, хобі [22].

Важлива відмінність механізму «підриву» цифрової доби полягає в тому, що підривні інновації початку XXI ст. були пов'язані зі *створенням фізичних продуктів* і поширенням їх на «неохоплених споживачів» [6; 10], платформна ж бізнес-модель дозволяє створювати нові можливості на основі *існуючих* технологій і горизонти більше не прив'язують до часових рамок. Підривні інновації здатна реалізувати «зріла» компанія, причому за короткий проміжок часу [7]. Ці особливості слід враховувати при виявленні можливостей розвитку та формуванні інноваційного портфеля компаній.

За рекомендаціями Наджі і Таффа [19] оптимальним є розподіл ресурсів між профільними, суміжними, трансформаційними інноваціями в пропорції 70 / 20 / 10 (такою є структура портфеля проєктів «Alphabet»), хоча співвідношення різняться за галузями. Утім дослідження KPMG «Benchmarking Innovation Impact 2020» [21, с. 11] виявило тенденцію до постійного підвищення питомої ваги трансформаційних інновацій: у 2020 р. розподіл становив 48%–26%–26% для всіх респондентів і 40–23–37% – для компаній-лідерів. На наш погляд, бізнес-організація має визначати оптимальне співвідношення в портфелі інновацій, виходячи з власних цілей, можливостей та обмежень. Зауважимо, що за [14, с. 38] робота з портфелем проєктів *не рекомендується* для компаній початкового рівня інноваційної зрілості (акцентувати увагу на проєктах зрілих технологій).

Отже, інноваційна стратегія має давати відповіді на питання: обсяг інновацій (не виснажити ресурси); співвідношення інкрементальні / суміжні / трансформаційні інновації в портфелі (які з них забезпечують досягнення заявлених цілей); пріоритетні *напрями* (продукти, технології, процеси, бізнес-модель). За результатами формування портфеля інновацій розробляється дорожня мапа їх упровадження, що є основою для операційної моделі й охоплює:

1) *процесний* рівень: етапи розвитку від ідеї до масштабування; 2) *інфраструктурний* рівень: які процедури дозволять розвиватися інноваціям; 3) *культурний* рівень: якою має бути культура компанії для реалізації стратегії; 4) *працівників*: необхідні компетенції та навички; 5) *інструментальний* рівень: набір інструментів (внутрішніх / зовнішніх інновацій) для реалізації кожної групи проєктів.

Розглянутий рівень управління інноваціями охоплюється послугами *стратегічного інноваційного бізнес-консалтингу*, до яких можна віднести: діагностування рівня інноваційної зрілості клієнтської організації, інноваційний аудит, формування дорожньої мапи впровадження інновацій, розроблення / оптимізацію інноваційної стратегії, формування інноваційного портфеля. Складовою послуг є трендвотчинг (відстежування трендів).

**II. Операційний рівень.** Між створенням ідеї та отриманням сталого прибутку – складні проміжні етапи, якими необхідно управляти. Зміст операційних процесів полягає в реалізації стратегії, пошуку і масштабуванні успішної бізнес-моделі. *Операційна модель* – це багатокомпонентна система управління інноваційним процесом від генерування ідей до комерціалізації; сукупність процесів, підходів, інструментів, які застосовуються компанією для реалізації інноваційної стратегії та доведення продуктів до клієнтів [14, с. 49]. Завдання полягає у виборі та запровадженні оптимальної конфігурації таких елементів: культура, процеси, структура, персонал. *Результат має* забезпечити: можливість швидкого виходу на ринок інноваційних бізнес-ідей; пошук і утримання фахівців, здатних реалізувати ідеї; формування інноваційної культури; залучення зовнішніх партнерів; створення системи оцінки ефективності інновацій. Сучасні тренди і технології розвитку названих елементів операційної моделі нами було розглянуто в [17], тому наразі лише коротко акцентуємо увагу на принципових моментах.

За [11], для проєктів Горизонту 1 слід застосовувати методи традиційного менеджменту (повторювані, масштабовані процеси, процедури, КРІ для типу активності «виконання»); для проєктів трансформаційних і більшої частини суміжних інновацій – методи «Lean innovation management». Інновації Горизонту 3 потребують формування власних процедур, КРІ та мотивації, відмінних від Горизонту 1, тож мають бути фізично відокремлені від операційних підрозділів. Принциповою умовою є забезпечення гнучкості під час режиму «пошуку». Такі інновації ґрунтуються на роботі малих, динамічних команд, що уможливило паралельний запуск великої кількості ініціатив.

*Оргструктура і процеси.* Інноваційні компанії завжди знаходяться «в активному пошуку» гнучкої оргструктури, за якої втручання вищого керівництва в діяльність є мінімальним, а підрозділи здатні «самоналаштовуватися» при

зміні завдань та умов, водночас залишаючись у руслі стратегічного напрямку розвитку організації. Оптимальний формат, ступінь децентралізації залежать від низки чинників: поточна структура компанії, складність бізнес-процесів, наявність необхідних компетенцій, ставлення до інновацій. Утім майже всі консультанти рекомендують відокремлювати проекти трансформаційних / підривних інновацій, створюючи незалежні компанії (не поширювати ризики на основний бізнес).

*Бізнес-процеси* формують траєкторію руху новинки від ідеї до комерційного продукту. Зазвичай їх поділяють на такі: 1) створення / пошук ідей (генерування, відбір, аналіз); 2) тестування (валідація гіпотез, оцінка рішення); 3) пілотування, підтвердження бізнес-моделі; 4) масштабування (вибір механізму зростання, оптимізація, прискорення зростання, реалізація вигоди). Для кожного процесу слід розробити відповідні процедури, систему залучення та мотивації талантів. *Завдання*: забезпечити швидке та дешеве тестування гіпотез для пошуку та підтвердження компонентів бізнес-моделі; оперативний запуск удалих ідей, швидке підтвердження безперспективності від інших. Найпоширенішою моделлю інноваційних процесів у компаніях наразі є модель відкритих інновацій.

Важливу функцію в управлінні інноваціями виконує *система їх обліку*. Включає такі складові: критерії прийняття рішень для різних типів інновацій, які знаходяться на різних етапах інноваційного процесу; контроль за реалізацією, оцінка успіху проєктів; оцінка впливу інновацій на бізнес. Критерії, що застосовуються на стадії пошуку (створення та валідація рішення), відрізняються від критеріїв стадії реалізації (зростання – завершення). Ефективність інвестицій зазвичай оцінюється на основі показників ROI та норми прибутку, але такий підхід не можна застосовувати для трансформаційних інновацій: достовірна інформація щодо перспектив відсутня, а для реалізації проєктів потрібні нові активи та можливості. У [4] описується історія «Dell», яка, прагнучи забезпечити високий показник рентабельності активів, передала «Asus» на аутсорсинг спочатку виробництво схем і материнських плат, потім – управління ланцюгами поставок, розробку комп'ютерів (і показник ефективності кожного разу зростав). Утім незабаром «Asus», забезпечивши контроль над усім ланцюгом створення вартості, почала виробництво комп'ютерів, а «Dell» втратила свій ринок.

*Культура і команда (персонал)*. Культура – система цінностей, норм і правил, відповідно до яких працівники визначають пріоритети в діяльності (наприклад, керівництво визначає, які проєкти отримують фінансування, а які – ні). Культура організації поєднує всі складові інноваційної діяльності, має підтримуватися процесами та структурою. Цінностями культури інновацій є:

готовність до експериментів, ризику, відповідальність, терпимість до помилок, відкритість, адаптивність і готовність до змін, постійне навчання, крос-функціональна взаємодія [17, с. 61–62]. Формування культури інновацій – обов’язкова складова процесу управління інноваціями. Попри тотальну автоматизацію та роботизацію процесів і виробництв люди є головним ресурсом інноваційних компаній, а управління сучасною динамічною екосистемою персоналу, гнучкими крос-функціональними командами потребує застосування особливих методів та інструментарію залучення, мотивації, утримання талантів.

Для успішної реалізації процесів зрілі компанії запроваджують гнучкі методи розробки, запозичені у стартапів (табл. 6). Доцільність застосування визначається рівнем інноваційної зрілості та наявністю відповідних навичок у персоналу.

Таблиця 6

## Методики роботи з інноваційними проєктами [11; 14, с. 111–124]

Назва	Зміст
<i>Stage-gate</i>	Процес проєктного циклу від пошуку бізнес-ідеї до її реалізації розбивається на структуровані етапи з описом критеріїв кожного і чіткими правилами переходу між етапами (в точці переходу – гейті – стан проєкту має відповідати певним вимогам для прийняття позитивних інвестиційних рішень). Застосовується для рішень із високим ступенем підготовки ( <i>інкрементальні</i> інновації)
<i>Agile</i>	Група підходів до ведення проєктів. Суть: 1) проєкт розбивається на кілька ітеративних фаз / підпроєктів (спринтів), кожна з яких складається з певних завдань, має свій результат; 2) менеджери підтримують зворотний зв’язок із споживачем і можуть покращувати продукт після кожної ітерації: виконується переоцінка ще не виконаного змісту проєкту, вносяться зміни – і команда починає наступний спринт. Поширені різновиди: Scrum, Kanban. Переваги: швидка реалізація проєктів у короткі терміни за рахунок можливості паралельної реалізації складових; гнучкість і швидке адаптування при зміні ситуації; економія ресурсів. Умови: складність синхронізації змін етапів
<i>Customer Development</i>	Підхід до створення нового продукту; полягає в тестуванні ідеї чи прототипу на потенційних клієнтах із подальшим доопрацюванням до етапу масштабування. Переваги: економія ресурсів, гнучкість, швидкість розроблення за рахунок тестування перших версій. Умова: кваліфікована крос-функціональна проєктна команда для формування та верифікації гіпотез

Назва	Зміст
<i>Дизайн-мислення</i>	Клієнтоцентрована методологія створення інноваційних продуктів, заснована на творчому підході, командній роботі та емпатії; метод проєктної <i>ітераційної роботи</i> для створення нової споживчої цінності та ринкової можливості на основі виявлених шляхом <i>емпатії</i> потреб людини та їх технологічної здійсненності. Кінцеві користувачі беруть участь у створенні новинки, голосують за нововведення ще до того, як будуть витрачені ресурси. Мінімізує невизначеність і ризик інновацій. Дозволяє відмовлятися від безперспективних ідей на ранній стадії. <i>Застосовується</i> для розв'язання неочевидних задач в умовах невизначеності
<i>Lean Startup</i>	Методика ітеративного розроблення та виведення на ринок проєктними командами нових продуктів, які відповідають очікуванням і потребам цільової аудиторії, з мінімальними витратами часу та ресурсів. Алгоритм: узагальнення гіпотез у канві бізнес-моделі, їх перевірка експериментальним шляхом, зворотний зв'язок зі споживачем, внесення змін, підтвержене навчання. Створюються MVP, тестуються, додається функціонал і т. д. Дозволяє уникнути передчасного масштабування та надмірних витрат. Поеднує <i>Lean Manufacturing, Customer development, Agile</i>

Інструменти роботи з інноваціями мають відповідати стратегічним цілям та організаційному контексту компанії. Virізняють п'ять основних цілей компанії при застосуванні такого інструментарію [14, с. 93]: пошук готового рішення під завдання компанії, доопрацювання / розвиток ідей, вихід на нові ринки, розвиток компетенцій і корпоративної культури. За [23], протягом останніх 15–20 років у світі та 3–5 років в Україні корпоративні інновації «обросли» конкретними інструментами; у кожного – свої цілі та завдання. Розуміння правил, умов їх застосування дозволяє масштабувати напрацювання та перетворити роботу з інноваціями на бізнес-процес. У ЄС компанії ефективно використовують більше 15, в Україні – лише 5–6 таких інструментів [23], передусім: *акселератори, хакатони, воркшопи з бізнес-моделювання*. Зазвичай у своїй діяльності організації застосовують інструментарій як внутрішніх, так і зовнішніх інновацій.

*Інструменти внутрішніх інновацій*: хакатон, воркшоп, програми менторства і внутрішнього підприємництва, внутрішні платформи зі збирання ідей працівників, внутрішній інкубатор та акселератор, innovation office (для створення нових продуктів усередині компанії). *Інструменти зовнішніх інновацій*: зовнішній корпоративний інкубатор та акселератор, зовнішній хакатон, скаутинг



(пошук конкретних технологічних рішень і проєктів), воркшопи co-creation, запуск корпоративного венчурного фонду для інвестицій у стартапи, платформи відкритих інновацій та ін.

Арсенал сучасних інструментів роботи з інноваціями формує для компаній унікальні можливості як для створення власної екосистеми (стартапи, венчурні фонди, акселератори, краудсорсинг, спін-компанії та ін.), так і вбудовування в зовнішню і є настільки потужним, що потребує окремого дослідження. Формування релевантного цілям організації набору інструментів може відбуватися за критеріями *фокусу* (внутрішній / зовнішній) та *кількості ресурсів* для реалізації (вартість) [24]:

1) *початковий рівень*. Мета: викликати інтерес; формування інноваційної культури. Інструменти: внутрішній інкубатор (поділяє підприємців усередині компанії для підтвердження відповідності ідей рішенням); ком'юніті практиків (крос-функціональна група амбасадорів інновацій); тренінги для працівників. *Незначні ресурси, фокус на внутрішні інновації*;

2) *розвиток*. Мета: сформувати зв'язки. Інструменти: зовнішній інкубатор (програма підтримки зовнішніх стартапів на ранніх стадіях розвитку); пілотування (спільне експериментування 2 та більше компаній); скаутинг (пошук релевантних стартапів / технологій у потрібній галузі, взаємодія із засновниками); хакатони (з генерування ідей клієнтами або партнерами для перетворення спільних проблем на ідеї для розвитку). *Незначні ресурси, фокус на зовнішні інновації*;

3) *трансформація компанії*: інноваційна лабораторія (окрема організація, у якій розвиваються внутрішні проєкти з високим потенціалом); команда трансформації (група, відповідальна за розвиток знань); внутрішній акселератор (програма розвитку внутрішніх стартапів поза системою основної компанії); центри передового досвіду (формальна група експертів, координують інноваційні ініціативи в компанії для запровадження). *Значні ресурси, внутрішні інновації*;

4) *спільний бізнес*: корпоративний венчурний фонд (інвестує в зовнішні проєкти, що можуть розвиватися за межами основного бізнесу організації); структурне партнерство (для створення спільного бізнесу); зовнішній акселератор або венчурна студія (програма з підтримки зростання й оцінки цінності зовнішніх стартапів). *Значні ресурси, зовнішні інновації*.

*Операційний рівень* охоплює широке коло консалтингових послуг, пов'язаних із розробкою, супроводом, розвитком *поточних запитів і проєктів*; можуть стосуватися кожного з елементів моделі управління інноваційним процесом: оптимізація процесів роботи з інноваціями, проєкти розвитку культури інновацій, управління талантами, оптимізація організаційної структури, розроблення / акселерація інноваційних проєктів (на основі agile-методик),

тренінги та воркшопи з актуальних питань за кожною зі складових і багато іншого. Формування оптимального набору методів і інструментів роботи з інноваціями може бути складовою таких послуг або ж у рамках проєктів експертного чи навчального консультування – окремими послугами інноваційного консалтингу бізнес-організацій. Такою, що поєднує елементи обох рівнів, є послуга розроблення інноваційної бізнес-моделі компанії. Найскладнішими для реалізації є консалтингові програми інноваційної трансформації бізнес-організацій, які охоплюють усі розглянуті рівні та елементи (діагностика; розробка стратегічної та операційної моделі, визначення ключових метрик; супровід запуску організаційних змін: команди, процеси, проєкти та ін.). Новим актуальним напрямом інноваційного консультування є консалтинг проєктів цифрової трансформації бізнесу.

*Цифрова трансформація* бізнес-організації означає якісне покращення виробничих і бізнес-процесів за рахунок запровадження інновацій і адаптації бізнес-моделей до умов сучасної цифрової економіки. Наприклад, «PwC» надає такий комплекс послуг у партнерстві із «Siemens», який забезпечує індустріальну експертизу та рішення. Складові: стратегія цифрової трансформації, оптимізація структури і процесів, цифрові продукти та бізнес-моделі, управління організаційними перетвореннями та цифровою трансформацією. Комплекс послуг обґрунтовується відповідно до рівнів трансформації [1]:

1) *цифрова стратегія та бізнес-модель* (елементи: концепція цифрового підприємства, стратегія і модель ведення бізнесу, портфель цифрових продуктів, цифрова культура, нове бізнес-мислення);

2) *цифрова операційна модель*: процеси, структура, культура (елементи: формування цифрової структури, моделі «цифрового управління», місце цифрового бізнесу в структурі компанії, модель управління цифровим бізнесом, управління процесом трансформації);

3) *технологічна структура і процеси* цифрового виробництва (елементи: цифрове моделювання і проєктування продукту та процесів виробництва (біонічний дизайн, розумні продукти, системне моделювання); трансформація виробництва (машинне навчання, адитивні технології, кіберфізичні системи), трансформація сервісної підтримки (Big data, доповнена реальність, обlačні технології)).

*Етапи* проєкту цифрової трансформації: *оцінка «цифрової зрілості»* (обґрунтування рішень про інвестиції, мінімізація ризиків – діагностика), *цифрова стратегія та дорожня мапа, пілотний проєкт, масштабування*. *Результати*: стратегія цифровізації бізнесу; оновлена операційна модель; набір інтегрованих технологічних рішень управління виробництвом. Компанія акцентує на здатності вибудувати цілісну картину інтеграції стратегії, технологій, бізнес-процесів, даних для отримання результатів зі зростання ефек-

тивності бізнесу. Вищевикладене свідчить, що підхід «PwC» ґрунтується саме на моделі *системного управління інноваційними процесами* клієнтської організації.

**Висновки.** Цифровізація змінює умови розвитку бізнес-організацій, актуальним є оновлення методології аналізу послуг інноваційного консалтингу «зрілих» компаній зі сформованими бізнес-системами. Компанії мають здійснювати весь спектр інноваційних активностей – від використання до вивчення (амбідекстрія). Поєднувати їх в одній компанії складно, оскільки структура, процеси й інструменти відрізняються. Концепція бізнес-організації як інноваційної екосистеми дозволяє розкрити зміст управління інноваціями, продемонструвати потенціал інноваційного консалтингу. Модель управління інноваціями містить два рівні: стратегічний (інноваційна стратегія, портфель інновацій) та операційний (операційна модель). Рівень інноваційної зрілості організації визначає зміст складових. Інноваційний портфель компанії містить три види інновацій (інкрементальні, суміжні, трансформаційні). Розвиток цифрових платформ актуалізує підривні інновації другого типу (залучення «неспоживачів», створення нових ринків). Зміст операційних процесів полягає в реалізації стратегії, пошуку і масштабуванні успішної бізнес-моделі. Для уникнення передчасного масштабування та надмірних витрат проекти трансформаційних інновацій розробляють із використанням методів гнучкої розробки. Інструменти роботи з інноваціями мають відповідати стратегічним цілям та організаційному контексту компанії. Перспективи подальших розвідок: методологія та інструментарій інноваційного бізнес-консалтингу в контексті цифрових реалій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. PWC & SIEMENS PLM Software. Комплексный подход к цифровой трансформации производственных предприятий. 2017. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/iot/transform-brochure-rus.pdf> (дата звернення: 11.10.2021).
2. Кочетков Е. П. Цифровая трансформация экономики и технологические революции: вызовы для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления. *Стратегические решения & Риск-менеджмент*. 2019. Т. 10, №4. С. 330–341.
3. Шевченко Л. С. Цифрова конкуренція: нові можливості та нові загрози. *Економічна теорія та право*. 2021. №2 (45). С. 11–31.
4. Кристенсен Кл. Дилемма инноватора. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. 239 с.
5. Кристенсен Кл., Рейнор М., Макдоналд Р. Подрывные инновации: 20 лет спустя. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a17234/> (дата звернення: 11.10.2021).
6. Кристенсен Кл. Я не увидел в iPhone революции. *Mit Sloan Management Review*. URL: <https://ideanomics.ru/articles/20032> (дата звернення: 11.10.2021).

7. Pisano G. P. You need an innovation strategy. URL: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy> (дата звернення: 11.10.2021).
8. Пизано Гэри. Как преодолеть Apple или Google. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a16150> (дата звернення: 11.10.2021).
9. Вики Т., Тома Д., Гонс Э. Корпоративный стартап. Как создать инновационную экосистему в крупной компании. Москва: Альпина Паблишер, 2020. 288 с.
10. Бланк С. Модель McKinsey «Три горизонта роста» имеет фатальный недостаток в XXI веке. URL: <http://www.management.com.ua/notes/mckinseys-three-horizons-model.html> (дата звернення: 11.10.2021).
11. Blank S. Lean innovations management: Making corporate innovation work. URL: <http://venturebeat.com/2015/06/26/lean-innovation-management-making-corporate-innovation-work/> (дата звернення: 11.10.2021).
12. PwC. Рост через инновации, 2013. 44 с. URL: <https://ru.investinrussia.com/data/files/sectors/ru/inno-1.pdf> (дата звернення: 11.10.2021).
13. KPMG. Корпоративные инновации. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2017/11/ru-ru-corporate-innovations.pdf> (дата звернення: 11.10.2021).
14. Модель повышения инновационной открытости крупных компаний. Исследование АСИ при участии KPMG, Фонда «Сколково», РВК и др. 2019. 188 с. URL: [https://kokos-asi-production-ice.asi.ru/iblock/cab/cab6fc3d6329858918523e78e01615c8/Standart\\_all\\_int.pdf](https://kokos-asi-production-ice.asi.ru/iblock/cab/cab6fc3d6329858918523e78e01615c8/Standart_all_int.pdf) (дата звернення: 11.10.2021).
15. Бойко П. Гра на пониження. Чому я не вірю в перспективи Tesla. URL: <https://vctr.media/ua/gra-na-ponizheniya-tesla-104659/> (дата звернення: 11.10.2021).
16. Левковець О. М. Системні інновації як основа конкурентоспроможності бізнес-організацій епохи Agile: пошуки управлінських рішень. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1 (44). С. 145–149.
17. Левковець О. М. Організаційний розвиток в епоху VUCA: концепція, технології, потенціал. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 46–72.
18. Инновационная зрелость: определяем развитие корпоративных инноваций. URL: <https://generation-startup.ru/media-center/smi/62442/> (дата звернення: 11.10.2021).
19. Nagji V., Tuff G. Managing Your Innovation Portfolio. *Harvard Business Review*. 2012. May. URL: <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio> (дата звернення: 11.10.2021).
20. Сателл Г. Четыре вида инноваций и проблемы, которые они решают. URL: <https://factorica.ru/blog-four-types-of-innovation> (дата звернення: 11.10.2021).
21. Benchmarking Innovation Impact 2020. Research. Sponsored by KPMG LLP. URL: <https://www.kpmg.us/content/dam/info/en/innovation-enterprise-solutions/pdf/2019/benchmarking-innovation-impact-2020.pdf> (дата звернення: 11.10.2021).
22. Максвелл Кл., Коминерс С. Д. Секрет маркетплейса: что отличает подрывные платформы от всех остальных. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/trendy/873399> (дата звернення: 11.10.2021).
23. Мазур К. Запуск корпоративных инноваций: с чего начать. URL: <https://center42.tech/blog/corporate-innovation-launch> (дата звернення: 11.10.2021).
24. Матрица инноваций – инструмент для определения наиболее подходящей инновационной стратегии для вашей компании. 27.10.2020. URL: <https://startup-lab.ru/blog> (дата звернення: 11.10.2021).

## REFERENCES

1. PWC & SIEMENS PLM Software Alliance. (2017). *Kompleksnyj podhod k cifrovoj transformacii proizvodstvennyh predpriyatij [An integrated approach to the digital transformation of manufacturing enterprises]*. Retrieved from <https://www.pwc.ru/ru/publications/iot/transform-brochure-rus.pdf> [in Russian].
2. Kochetkov, E. P. (2019). Cifrovaja transformacija jekonomiki i tehnologicheskie revoljucii: vyzovy dlja tekushhej paradigmy menedzhmenta i antikrizisnogo upravlenija [Digital transformation of the economy and technological revolutions: challenges for the current paradigm of management and anti-crisis management]. *Strategicheskie reshenija & Risk-menedzhment – Strategic Decisions & Risk Management*, 10 (4), 330–341 [in Russian].
3. Shevchenko, L. S. (2021). Tsyfrova konkurentsija: novi mozhlyvosti ta novi zahrozy [Digital competition: new opportunities and new threats]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic theory and law*, 2 (45), 11–31 [in Ukrainian].
4. Christensen, Cl. (2004). *Dilemma innovatora [The innovator's dilemma]*. Moskva: Alpina Biznes Buks [in Russian].
5. Christensen, Cl., Rejnor, M., & Makdonald, R. (2016, February 29). *Podryvnye innovacii: 20 let spustja [Disruptive innovation: 20 years later]*. Retrieved from <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a17234/> [in Russian].
6. Christensen, Cl. (2020, February 17). Ja ne uvidel v iPhone revoljucii [I have not seen a revolution in the iPhone]. *Mit Sloan Management Review*. Retrieved from <https://ideanomics.ru/articles/20032> [in Russian].
7. Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. Retrieved from <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>.
8. Pisano, G. (2015, July 21). *Kak prevzoyti Apple ili Google [How to beat Apple or Google]*. Retrieved from <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a16150> [in Russian].
9. Vicki, T., Toma, D., & Gons, E. (2020). *Korporativnyj startap. Kak sozdat innovacionnuyu ekosistemu v krupnoj kompanii [Corporate startup. How to create an innovative ecosystem in a large company]*. Moskva: Alpina Publisher [in Russian].
10. Blank, S. (2019). *Model McKinsey «Tri gorizonta rosta» imeet fatalnyj nedostatok v XXI veke [McKinsey's Three Horizons of Growth model has a fatal flaw in the 21st century]*. Retrieved from <http://www.management.com.ua/notes/mckinseys-three-horizons-model.html> [in Russian].
11. Blank, S. (2015, June 26). *Lean innovations management: Making corporate innovation work*. Retrieved from <http://venturebeat.com/2015/06/26/lean-innovation-management-making-corporate-innovation-work/>.
12. PwC (2013). *Rost cherez innovacii [Growth through innovation]*. Retrieved from <https://ru.investinrussia.com/data/files/sectors/ru/inno-1.pdf> [in Russian].
13. KPMG (2017). *Korporativnye innovacii [Corporate innovation]*. Retrieved from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2017/11/ru-ru-corporate-innovations.pdf> [in Russian].
14. *Model povysheniya innovacionnoj otkrytosti krupnyh kompanij. Issledovanie ASI pri uchastii KPMG, Fonda «Skolkovo», RVK i dr. (2019). [A model for increasing the*



- innovative openness of large companies. ASI study with KPMG participation, Skolkovo Foundation, RVC, etc.*]. Retrieved from [https://kokos-asi-production-ice.asi.ru/iblock/cab/cab6fc3d6329858918523e78e01615c8/Standart\\_all\\_int.pdf](https://kokos-asi-production-ice.asi.ru/iblock/cab/cab6fc3d6329858918523e78e01615c8/Standart_all_int.pdf) [in Russian].
15. Bojko, P. (2021, November 3). *Hra na ponyzhennia. Chomu ya ne viriu v perspektyvy Tesla [A reduction game. Why I do not believe in the prospect of Tesla]*. Retrieved from <https://vctr.media/ua/gra-na-ponizhennya-tesla-104659/> [in Ukrainian].
16. Levkovets, O. M. (2020). Systemni innovatsii yak osnova konkurentospromozhnosti biznes-orhanizatsii epokhy Agile: poshuky upravlinskykh rishen [Systemic innovations as the basis of competitiveness of business organization in the Agile era: the buzz of management decisions]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1 (44), 145–149 [in Ukrainian].
17. Levkovets, O. M. (2020). Orhanizatsiinyi rozvytok v epokhu VUCA: kontseptsii, tekhnolohii, potensial [Organizational development in the VUCA era: concept, technology, potential]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (43), 46–72 [in Ukrainian].
18. *Innovacionnaya zrelost: opredelyaem razvitie korporativnyh innovacij*. (2021, November 25). [Innovation maturity: defining the development of corporate innovation]. Retrieved from <https://generation-startup.ru/media-center/smi/62442/> [in Russian].
19. Nagji, B., & Tuff, G. (2012, May). Managing Your Innovation Portfolio. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>.
20. Satell G. (n. d.). *Chetyre vida innovacij i problemy, kotorye oni reshayut [Four types of innovation and problems they decide]*. Retrieved October 11, 2021, from <https://factorica.ru/blog-four-types-of-innovation> [in Russian].
21. *Benchmarking Innovation Impact 2020. Research*. Sponsored by KPMG LLP. (2019). Retrieved from <https://www.kpmg.us/content/dam/info/en/innovation-enterprise-solutions/pdf/2019/benchmarking-innovation-impact-2020.pdf>.
22. Maksvell, Cl., & Kominers, S. D. (2021). *Sekret marketplejsa: chto otlichaet podryvnye platformy ot vseh ostalnyh [Marketplace Secret: What Makes Disruptive Platforms Different From All Others]*. Retrieved from <https://hbr-russia.ru/innovatsii/trendy/873399> [in Russian].
23. Mazur, K. (n. d.). *Zapusk korporativnyh innovacij: s chego nachat [Launching corporate innovation: where to start]*. Retrieved October 11, 2021, from <https://center42.tech/blog/corporate-innovation-launch> [in Russian].
24. *Matrica innovacij – instrument dlya opredeleniya naibolee podhodyashej innovacionnoj strategii dlya vashej kompanii*. (2020, October 27). [The innovation matrix is a tool for determining the most appropriate innovation strategy for your company]. Retrieved from <https://startup-lab.ru/blog> [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 12.10.2021

Стаття пройшла рецензування 15.11.2021

Стаття рекомендована до опублікування 23.11.2021



**Е. Н. ЛЕВКОВЕЦ**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

**ИННОВАЦИОННЫЙ КОНСАЛТИНГ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ПАРАДИГМЫ**

Предложена концепция экосистемного управления инновационными процессами бизнес-организации для обновления методологии инновационного консалтинга в условиях цифровой экономики. Рассмотрена модель управления инновациями «зрелой» компании, раскрыты содержание и причинно-следственные связи ее стратегического и операционного уровней. Уточнен подход к формированию инновационного портфеля клиентских организаций. Охарактеризованы современные методики работы с инновационными проектами.

**Ключевые слова:** цифровизация, инновационный консалтинг, инновационный процесс, модель, организационная амбидекстрия, подрывные инновации.

**O. M. LEVKOVETS**

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

**INNOVATION CONSULTING IN THE CONTEXT OF DIGITAL PARADIGM**

**Problem setting.** The new paradigm of development causes changes in the theory and practice of innovations and actualizes the renovation of methodology for innovation business consulting.

**Recent research and publication analysis.** The subject of innovation consulting in the digital era has been insufficiently researched in the literature. It is worth mentioning scientific papers of Cl. Christensen, G. Pisano, and T. Vicki, as well as developments of leading consulting firms (PwC, KPMG, Deloitte, etc.).

**Paper objective.** To disclose the essence of a conception of business organization as an innovative ecosystem and to demonstrate the potential for renovating the methodology for innovation business consulting.

**Paper main body.** The digital paradigm of business development alters competition terms: new sources of value and scaling up, velocity, adaptiveness, ambidexterity, and competition of ecosystems/platforms. Innovations in business organizations are a system process being subject to structuring and managing based on the agile principles. The conception implies a business organization as an innovative ecosystem containing various goods/services and business models.

A model for managing business organizations' innovations contains two phases: strategic (objectives; priorities for resources distribution; forming an innovative portfolio) and operational (an operational model) ones. The level of an organization's innovative maturity stipulates the content of components. An innovative portfolio of a market leader should include incremental, adjacent and transformational innovations. The methodological basis for the formation encompasses the McKinsey's three horizon model, the Christensen's theory of disruptive innovations, and the Nagji-Tuff model. Development of digital platforms actualizes the second type of disruptive innovations (involving «non-consumers», creating new markets; the third horizon according to the McKinsey's model).

The operational model for innovative activity is a set of processes, approaches, and tools for undertaking an innovative strategy and commercialization of novelties. Its elements consist of the organizational structure, culture, team, processes (searching for decisions, testing/piloting, scaling up), tools (external and internal innovations), guidelines for performing projects (Agile, CustDev, Design Thinking, Lean Startup, etc.). The model enables to demonstrate that different types of innovations in various phases of an innovation cycle require applying different methods and tools, criteria for efficiency evaluation, etc. PwC consulting services for projects concerned with digital transformation of business is grounded in the above-mentioned methodology. The suggested model allows classifying the innovation consulting services by levels: diagnosticating the level of a company's innovation maturity; strategic innovation consulting; operational innovation consulting.

**Conclusion of the research.** The conception for ecosystem management of business organization's innovations enables to show cause-effect relationships between phases of the process. It is relevant for understanding the content and classification of innovation consulting services under the digital economy.

### Short Abstract for an article

**Abstract.** In the article, the author has suggested the conception for ecosystem management of business organization's innovations in order to renovate the innovation consulting methodology under the digital economy. The author has considered the model for managing innovations at a «mature» company, as well as revealed the content and cause-effect relationships between strategic and operational levels. The author has specified the approach to forming an innovation portfolio of customers. The article describes contemporary innovation tools and guidelines for performing innovation projects. The author has proposed the classification of innovation consulting services grounded in the presented methodology.

**Key words:** digitalization, innovation consulting, innovation process, model, organizational ambidexterity, disruptive innovations.

Article details:

Received: 12 October 2021

Revised: 15 November 2021

Accepted: 23 November 2021

**Рекомендоване цитування:** Левковець О. М. Інноваційний консалтинг у контексті цифрової парадигми. *Економічна теорія та право*. 2021. №4 (47). С. 69–95. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-69>.

**Suggested Citation:** Levkovets, O. M. (2021). Innovatsiinyi konsaltingh u konteksti tsyfrovoi paradyhmy [Innovation consulting in the context of digital paradigm]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (47), 69–95. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-69>.

DOI: 10.31359/2411-5584-2021-47-4-96  
УДК 339.138(477)

## К. Г. ГУБІН

кандидат економічних наук,  
доцент, доцент кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого,  
Україна, м. Харків  
e-mail: Hubin@ukr.net  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6914-0971>



## ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ<sup>1</sup>

Запропоновано категорію «корупційний квазімаркетинг». Розкрито зміст і головні складові корупційного квазімаркетингу. Охарактеризовано маркетинг цифрових віртуальних цінностей і його складові: маркетинг криптовалют, цифрових об'єктів із невзаємозамінними токенами, ігрових віртуальних активів. Висвітлено перспективи розвитку маркетингу у зв'язку з динамікою купівельної спроможності українців та їх соціально-психологічними трансформаціями.

**Ключові слова:** маркетинг, корупція, корупційний квазімаркетинг, маркетинг цифрових віртуальних цінностей, маркетинг криптовалют, маркетинг цифрових об'єктів із NFT, маркетинг ігрових віртуальних активів.

**JEL Classification:** M31, P21.

**Постановка проблеми.** Розвиток маркетингу в Україні значною мірою базується на теорії та практиці маркетингу економічно розвинених держав і водночас має певну специфіку. Сьогодні в розвинених країнах маркетинг зазнає певних змін, у зв'язку з чим виникають питання: які напрями вітчизняного маркетингу актуалізуються в найближчі роки та які напрями можуть дістати розвитку в довгостроковій перспективі?

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, проблеми і перспективи маркетингу в Україні широко висвітлюються у вітчизняній науковій лі-

<sup>1</sup> Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961).

© Губін К. Г., 2021. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

тературі. Зокрема, становлення і розвиток теорії та практики маркетингу характеризується у статті О. Б. Звягінцевої (О. В. Zviahintseva) [1]. С. В. Мамалига (S. V. Mamalyha) та К. М. Чорнокозинська (K. M. Chornokozynska) розкривають такі напрями розвитку маркетингу: прихований, сенсорний, вірусний, провокаційний, партизанський і мобільний [2]. Т. Г. Белова (Т. Н. Belova) та О. Ф. Крайнюченко (О. Ф. Krainiuchenko), розглядаючи потенціал сучасних видів маркетингу та його розвиток, характеризують творчий, холістичний, подієвий, креативний та емоційний маркетинг [3]. На особливу увагу заслуговує робота С. М. Ілляшенко (S. M. Illiashenko) та М. П. Рудь (M. P. Rud), що виділили й охарактеризували такі сучасні види маркетингу: партизанський, вірусний, латеральний, холістичний, маркетинг відносин, нейромаркетинг, інтернет-маркетинг, маркетинг соціальних мереж, аромамаркетинг, event marketing, блогмаркетинг [4].

Багато публікацій присвячено окремим видам маркетингу та напрямам його розвитку. Серед них чимало стосуються інтернет-маркетингу. О. І. Гарафонова (О. І. Harafonova) висвітлює особливості та перспективи розвитку інтернет-маркетингу [5]. Блогерство як один із найсучасніших видів інтернет-маркетингу вивчають С. Г. Кафлевська (S. G. Kaflevska) та А. І. Мандро (A. I. Mandro) [6]. Л. В. Кислюк (L. V. Kysliuk) розглядає інтернет-маркетинг як перспективний напрям діяльності аграрних підприємств [7]. В. І. Ординський (V. I. Ordynskiy) та Ю. А. Шевченко (Yu. A. Shevchenko) характеризують інтернет-маркетинг як один із напрямів інвестування ТНК [8]. О. П. Вашків (O. P. Vashkiv) та Ю. С. Гавриленко (Yu. S. Havrylenko) розкривають інтернет-маркетинг як новий напрям маркетингової політики малих підприємств і фізичних осіб – підприємців [9]. Досить цікавим є дослідження Н. М. Васильців (N. M. Vasylytsiv) цифрового маркетингу та його перспективних напрямів розвитку [10]. Функціонування і розвиток цифрового маркетингу як маркетингової системи висвітлює Ю. В. Робул (Yu. V. Robul) [11].

Напрями реалізації концепції екологічного маркетингу в умовах соціалізації економіки розкривають Н. С. Косар (N. S. Kosar), Т. М. Гап'як (Т. М. Hapiak) і М. Р. Федунь (M. R. Fedun) [12]. О. О. Школьний (O. O. Shkolnyi) характеризує розвиток «зеленого» маркетингу в роздрібній торгівлі продовольчими товарами [13]. М. О. Багорка (M. A. Bagočka) висвітлює інноваційні напрями розвитку стратегії екологічного маркетингу в аграрному виробництві [14] та маркетингову стратегію екологізації виробництва як напрям інноваційної діяльності аграрних підприємств [15]. Перспективи розвитку деяких видів інноваційного маркетингу з'ясовують О. О. Петрашак (O. O. Petrashchak), В. В. Хортюк (V. V. Khortyuk) і Г. Ф. Тодераш (H. F. Toderash) [16]. В. В. Антощенкова (V. V. Antoshchenkova) та О. А. Богданович (O. A. Bogdanovich) характеризують інноваційний маркетинг

як особливий вид інноваційної діяльності [17]. А проблемами вдосконалення основних напрямів маркетингової політики просування інноваційних розробок переймається В. А. Москаленко (V. A. Moskalenko) [18].

Розвитку освітнього маркетингу в українському суспільстві присвячено статтю О. І. Вікарчук (O. I. Vikarchuk), О. О. Калініченко (O. O. Kalinichenko) та І. О. Пойти (I. O. Poita) [19]. Л. С. Шевченко (L. S. Shevchenko) розкриває особливості освітнього, промислового і постачальницького маркетингу університетів, а також основні види внутрішнього та міжнародного освітнього маркетингу закладів вищої освіти [20]. Також Л. С. Шевченко приділяє увагу розвитку юридичного маркетингу [21]. Т. В. Гуштан (T. V. Hushtan) висвітлює бренд-маркетинг як інноваційний напрям підвищення конкурентоспроможності продукції [22]. М. О. Водяник (M. O. Vodianyuk) характеризує становлення та розвиток прямого маркетингу в сучасних умовах ринкової економіки [23].

С. О. Кобернюк (S. O. Kobernyuk) переймається проблемами розвитку аграрного маркетингу [24]. О. І. Шкірко (O. I. Shkirko) розкриває сутність, види та інструменти використання партизанського маркетингу [25]. В. В. Россоха (V. V. Rossokha) розглядає розвиток промислового маркетингу в контексті сучасних ринкових трансформацій [26]. Особливості та перспективи розвитку регіонального маркетингу висвітлюють О. Ю. Бочко (O. Yu. Bochko) та М. С. Молнар (M. S. Molnar) [27]. Т. М. Микитин (T. M. Mykutyun) характеризує маркетинг заповідних територій як стратегічний напрям розвитку природно-заповідного фонду [28]. Н. О. Ткаченко (N. O. Tkachenko) та Н. М. Червоненко (N. M. Chervonenko) розкривають сутність і розвиток соціально-етичного й соціального маркетингу [29]. О. Г. Вдовічена (O. H. Vdovichena) висвітлює соціальну орієнтацію маркетингової діяльності підприємства як перспективний напрям розвитку в умовах нестабільного ринку [30].

Найвні дослідження висвітлюють багато актуальних видів маркетингу та перспективи його розвитку, проте потребують доповнення. Необхідно визначити, які ще види і напрями маркетингу розвиваються або можуть дістати розвитку в Україні. Які з них слід вважати деструктивними, а які – доцільно підтримувати?

**Формулювання цілей.** Мета статті – визначити перспективні напрями розвитку маркетингу в Україні, виходячи з його сучасного стану і світових тенденцій.

**Виклад основного матеріалу.** Розгляд перспектив розвитку маркетингу в нашій державі необхідно починати з аналізу поточного стану. І тут помітна серйозна проблема. Західна теорія та практика маркетингу сформовані за умов домінування ринкової системи та ринкових конкурентних переваг. Проте



в Україні в процесі ринкової трансформації, крім ринкових конкурентних переваг, поступово вибудувалася система неринкових методів і способів конкуренції:

- 1) адміністративно-управлінські конкурентні переваги – засновані на використанні повноважень, інструментів і важелів впливу державної влади;
- 2) силові конкурентні переваги – передбачають фізичний вплив на конкурентів чи загрози такого впливу.

Якщо конкуруючі фірми використовують адміністративний чи силовий ресурс, перемагає та, у якої потужніша адміністративно-силова підтримка. Якщо ж у когось немає можливостей залучити неринкові важелі впливу, він, скоріш за все, програє. Адже адміністративно-управлінські та силові конкурентні переваги зазвичай є потужнішими за ринкові. Хоча після Революції Гідності з 2014 року проголошено курс на боротьбу з корупцією, повністю заблокувати чи хоча б радикально обмежити використання неринкових конкурентних переваг поки що не вдалося. Це означає, що величезна частина західних напрацювань із теорії маркетингу не відповідає українським реаліям та потребує коригування і доповнення, аби врахувати вплив неринкових конкурентних переваг. Критично важливо відбити цю проблему в теорії маркетингу, доповнивши її категорією «корупційний квазімаркетинг».

Корупційний квазімаркетинг – це діяльність, спрямована на створення, стимулювання, виявлення і задоволення ринкових потреб за неетичного чи незаконного сприяння політиків, держслужбовців, правоохоронців або співробітників підприємств, організацій та установ, яке надає неринкові конкурентні переваги. Безумовно, подібна діяльність наявна в усіх країнах світу, навіть економічно розвинених, з ефективними правоохоронними системами та низьким рівнем корупції. Проте якщо неетичне чи незаконне сприяння політиків, держслужбовців, правоохоронців чи співробітників фірм є винятком із правил, така квазімаркетингова діяльність є девіантною та не утворює стійку й розгалужену систему відносин. Натомість якщо у країні поширена корупція, а політична система, державні регуляторні органи, суди, правоохоронні органи не здатні ефективно протидіяти використанню неринкових конкурентних переваг, корупційний квазімаркетинг перетворюється на систематичну діяльність, а його застосування поширюється, підживлюючи та посилюючи неформальні корупційні зв'язки.

Види та форми неетичного чи незаконного сприяння політиків, держслужбовців, правоохоронців маркетинговій діяльності можуть бути дуже різними. А ступінь їх зухвалості та помітності залежать від ефективності роботи антикорупційних органів, рівня розвитку інститутів громадянського суспільства, можливостей громадськості контролювати владу і протидіяти корупції та її проявам. Види та форми неетичної чи незаконної «допомоги» співробітників

підприємств, організацій та установ також є різноманітними. Їхня поширеність залежить не лише від ефективності правоохоронної системи, а й від здатності підприємств, організацій та установ контролювати діяльність власних співробітників.

Якщо розглядати явище в широкому розумінні, тобто брати до уваги не лише безпосередній, а й опосередкований вплив, то основні складові корупційного квазімаркетингу можна сформулювати таким чином:

1. Незаконний чи неетичний збір інформації:

– отримання інсайдерських відомостей щодо діяльності державних органів влади, майбутніх змін у нормативно-правовій базі та практиці її застосування, запланованих заходів із державного регулювання економіки тощо;

– одержання інсайдерської інформації щодо діяльності організованих споживачів, конкурентів, постачальників, посередників від їхніх співробітників;

– отримання доступу до закритої інформації в державних реєстрах, базах даних державних установ та організацій про конкурентів, постачальників, посередників, споживачів тощо;

– одержання конфіденційної інформації про конкурентів, ділова розвідка і промислове шпигунство за сприяння судових, правоохоронних органів чи спецслужб;

– крадіжка персональних даних потенційних споживачів за сприяння співробітників фірм (передовсім тих, що мають доступ до Big Data) та

– інші форми збирання конфіденційної чи приватної інформації про споживачів, конкурентів, постачальників, посередників тощо за сприяння політиків, держслужбовців, правоохоронців або співробітників підприємств, організацій та установ.

2. Незаконне чи антиконкурентне підвищення цінності продукції для покупця:

– використання неетичного чи незаконного сприяння політиків, чиновників, правоохоронців або співробітників підприємств, організацій та установ задля одержання особливих можливостей використання транспортної та торговельно-збутової інфраструктури (аби продукція доставлялася якнайшвидше, була максимально наближеною до потенційних покупців, найбільш помітною для них тощо);

– застосування можливостей держслужбовців, правоохоронців або співробітників підприємств, організацій та установ для прискореного оформлення документів чи безпроблемного здійснення необхідних формальних процедур, пов'язаних із купівлею продукції певної фірми (тоді як клієнти конкурентів змушені довго чекати або страждати від незручності формальних процедур).

### 3. Незаконне чи антиконкурентне зниження витрат виробництва:

- застосування формальних та неформальних можливостей, прав і повноважень політиків, держслужбовців задля одержання економічних пільг чи преференцій для виробничої діяльності певних фірм (шляхом відповідного формування нормативно-правової бази або дискреційного регулювання);
- вплив на формування нормативно-правової бази купівлі-продажу товарів і послуг, аби забезпечити окремим покупцям особливо вигідні, преференційні умови;
- використання дискреційного регулювання державними органами задля створення для окремих покупців особливо вигідних, преференційних умов закупівель товарів чи послуг;
- застосування формальних і неформальних можливостей, прав, повноважень політиків, чиновників чи правоохоронців, аби забезпечити окремим покупцям особливо вигідні, преференційні умови закупівель;
- використання «допомоги» політиків, держслужбовців, правоохоронців для зменшення податкових, митних та інших платежів організацій до бюджету;
- купівля товарів чи послуг у пов'язаних організацій за особливо вигідними, преференційними умовами;
- неетичне чи незаконне сприяння управлінців і відповідальних осіб підприємств та організацій (передовсім державних) купівлі у них товарів чи послуг на особливо вигідних, преференційних умовах.

### 4. Незаконне чи антиконкурентне просування товарів і послуг:

- використання неетичного чи незаконного сприяння політиків, держслужбовців, правоохоронців для доступу до зовнішньоторговельних операцій (з одночасним недопуском конкурентів);
- вплив на формування нормативно-правової бази купівлі-продажу товарів і послуг, аби створити для окремих продавців особливо вигідні, преференційні умови;
- застосування дискреційного регулювання державними органами задля створення для окремих продавців особливо вигідних, преференційних умов;
- перемога в публічних закупівлях завдяки «відкатам»;
- неетичне чи незаконне сприяння управлінців і відповідальних осіб підприємств та організацій (передовсім державних) продажу ними товарів чи послуг на особливо вигідних, преференційних умовах;
- застосування формальних і неформальних можливостей, прав, повноважень політиків, чиновників чи правоохоронців, аби забезпечити окремим продавцям особливо вигідні, преференційні умови.

5. Створення неринковими методами загроз і перешкод діяльності конкурентів:

- застосування потенціалу контролюючих і правоохоронних органів, судів для посилення перевірок конкурентів і порушення їхнього нормального функціонування;

- використання політиків, держслужбовців, правоохоронців або співробітників підприємств, організацій та установ для руйнування відносин конкурентів зі споживачами, постачальниками, посередниками;

- застосування потенціалу інститутів громадянського суспільства для порушення нормального функціонування конкурентів і руйнування їхніх відносин зі споживачами, постачальниками чи посередниками;

- блокування продажу конкурентам товарів чи послуг, критично важливих для їхнього функціонування, або штучне завищення вартості цих товарів чи послуг для конкуруючих організацій;

- блокування антиконкурентними методами продажів продукції конкурентів.

#### 6. Преференційний доступ до високоприбуткової діяльності:

- використання неетичного чи незаконного сприяння політиків, держслужбовців, правоохоронців або співробітників підприємств, організацій та установ для долучення до особливо вигідної діяльності, яка є важкодоступною для більшості фірм (використання надр і землекористування, виробництво та торгівля енергоносіями, електричною енергією, ліками, зброєю, комунальними послугами тощо);

- утворення монопольного чи моносонічного становища за бездіяльності чи навіть сприяння політиків, держслужбовців або правоохоронців;

- домовляння з контролюючими чи правоохоронними органами, аби вони «не помічали» заборонену економічну діяльність (наркоторгівлю, проституцію, гральний бізнес тощо).

#### 7. Акти чистого привласнення:

- рейдерське захоплення підприємств, товарних запасів, інших матеріальних і нематеріальних активів за бездіяльності чи навіть сприяння співробітників фірм, держслужбовців, правоохоронців, спецслужбовців чи суддів;

- навмисний програш у судах чи укладення невігідних мирових угод за сприяння відповідальних за судове та досудове врегулювання співробітників (передовсім стосується штучного створення зобов'язань держави чи державних підприємств, організацій, установ перед приватними фірмами або фізичними особами).

Необхідно наголосити, що далеко не всі акти чистого привласнення мають стосунок до маркетингу, проте деякі з них безпосередньо чи опосередковано впливають на маркетингову діяльність. Наприклад, рейдерське захоплення підприємств-конкурентів посилює виробничі та маркетингові позиції, а одержання внаслідок виграшу в суді прав на великі товарні запаси державного

підприємства може збільшити частку ринку аж до монопольного рівня, що збільшує можливості контролю над цінами.

Поширеність корупційного квазімаркетингу вкрай негативно впливає на перспективи розвитку маркетингу в Україні. Адже переваги корупційного квазімаркетингу стимулюють скорочення застосування ринкових видів маркетингу. Якщо фірми, що дотримуються ринкової концепції маркетингу, програють у конкурентній боротьбі фірмам, які застосовують корупційний квазімаркетинг, це призводить до поступового витіснення перших і захоплення деяких видів ринків недоброчесними організаціями. Або ж доброчесним фірмам доводиться відмовлятися від ринкових підходів і долучатися до категорії організацій, що не гребують корупційним квазімаркетингом.

Якщо організація воліє обмежитися ринковими формами та методами маркетингу, їй залишається небагато варіантів:

1) зосередити свою діяльність на тих ринках, де не поширений корупційний квазімаркетинг;

2) сконцентруватися на підвищенні ефективності застосування ринкових видів маркетингу, аби нівелювати переваги корупційного квазімаркетингу;

3) спробувати позбавити конкурентів можливостей використання корупційного квазімаркетингу, звертаючись до контролюючих, правоохоронних, антикорупційних органів, ЗМІ чи громадських організацій.

Зусилля окремих доброчесних фірм не здатні розв'язати проблему корупційного квазімаркетингу на рівні країни загалом. Тут потрібні ефективна державна антикорупційна політика та сприяння інститутів громадянського суспільства. Суттєве скорочення застосування корупційного квазімаркетингу сприятиме поширенню та розвитку ринкових видів маркетингу, які довели свою ефективність у провідних країнах світу. Серед перспективних напрямів розвитку маркетингу в Україні передовсім слід відзначити маркетинг цифрових віртуальних цінностей.

Маркетинг цифрових віртуальних цінностей – це діяльність, спрямована на створення, стимулювання, виявлення та задоволення ринкових потреб у криптовалютах, цифрових об'єктах із невзаємозамінними токенами (NFT), ігрових віртуальних активах тощо. Відповідно, головними складовими цього виду маркетингу є:

1) криптовалютний маркетинг;

2) маркетинг цифрових об'єктів із невзаємозамінними токенами (NFT);

3) маркетинг ігрових віртуальних активів.

Криптовалютний маркетинг може бути спрямований на:

– вивчення особливостей, властивостей і функціональних можливостей криптовалют, які найбільш затребувані потенційними покупцями, задля розробки привабливої для споживачів криптовалюти;

- вивчення потреб у пов'язаних зі створенням і торгівлею криптовалютами тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, освітньо-інформаційних ресурсах тощо;
- вивчення потреб в устаткуванні, програмному забезпеченні та приміщеннях для майнінгу криптовалют;
- вивчення потреб в інфраструктурі створення та торгівлі криптовалютами (спеціалізовані біржі, кредитні та страхові організації, торговельні та інформаційні сайти, форуми для майнерів і криптотрейдерів тощо);
- продаж устаткування, програмного забезпечення та спеціально облаштованих приміщень для майнінгу криптовалют;
- просування на ринку криптовалют як засобу обігу та платежу, як специфічного засобу нагромадження (що може багаторазово подорожчати за відносно короткий проміжок часу або суттєво знецінитися) чи як інструменту для заробітку шляхом електронної біржової торгівлі;
- просування послуг бірж, кредитних і страхових організацій, а також консалтингових та інформаційних послуг для майнерів і криптотрейдерів;
- просування пов'язаних зі створенням і торгівлею криптовалютами тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, інформаційних ресурсів, соціальних медіа тощо.

Маркетинг цифрових об'єктів із невзаємозамінними токенами (NFT) може мати на меті:

- вивчення потреб у цифрових об'єктах із NFT (які види об'єктів найбільш затребувані, які властивості об'єктів приваблюють потенційних покупців тощо);
- вивчення потреб у пов'язаних зі створенням і торгівлею цифровими об'єктами з NFT тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, інформаційних ресурсах тощо;
- вивчення потреб в інфраструктурі створення та торгівлі цифровими об'єктами з NFT (сервіси для створення NFT, спеціалізовані виставки, аукціони, сайти та інші торговельні майданчики, кредитні та страхові організації, спеціалізовані форуми тощо);
- просування на ринку цифрових об'єктів із NFT як споживчих благ та як об'єктів для інвестування (що можуть подорожчати з часом);
- просування послуг сервісів для створення NFT, виставок, аукціонів, сайтів та інших торговельних майданчиків, кредитних і страхових організацій, що працюють із цифровими об'єктами з NFT;
- просування консалтингових та інформаційних послуг для творців, посередників, власників і потенційних покупців цифрових об'єктів із NFT;
- просування пов'язаних зі створенням і торгівлею цифровими об'єктами з NFT тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, інформаційних ресурсів, соціальних медіа тощо.



Маркетинг ігрових віртуальних активів (внутрішньоігрових валют і цінностей, рідкісних чи унікальних внутрішньоігрових предметів, «прокачаних» ігрових облікових записів тощо) може бути спрямований на:

- вивчення потреб в ігрових віртуальних активах (зокрема, які види активів найбільш затребувані та які їхні властивості приваблюють потенційних покупців);

- вивчення потреб в інфраструктурі здобуття та торгівлі ігровими віртуальними активами (інформаційні та торговельні сайти, спеціалізовані сервіси та форуми тощо) та її затребуваних властивостей;

- вивчення вимог і запитів до соціальних медіа з боку гравців у відеоігри (електронні ігри);

- розробку ігрових віртуальних активів згідно із запитами ринку;

- просування на ринку ігрових віртуальних активів (первинний продаж їхніми творцями самостійно або через посередників);

- сприяння перепродажу ігрових віртуальних активів (передовсім стосується просування особливо рідкісних і дорогих активів, які продаються фізичними особами);

- просування послуг із «прокачування» ігрових облікових записів і здобуття для гравців рідкісних внутрішньоігрових предметів, внутрішньоігрових валют і цінностей;

- розвиток інфраструктури здобуття та торгівлі ігровими віртуальними активами (інформаційних і торговельних сайтів, спеціалізованих сервісів і форумів тощо);

- розвиток соціальних медіа для гравців у відеоігри.

Оскільки маркетинг цифрових віртуальних цінностей почав розвиватися відносно нещодавно, навіть найбільш розвинені країни світу не мають системної політики всеосяжного регулювання цього напрямку маркетингу. Тому в цьому Україна поки що не надто відстає від провідних економік світу. Негативним же аспектом є відсутність прикладів розвиненої системи регулювання маркетингу цифрових віртуальних цінностей. Необхідно вибудувати її переважно самостійно, не знаючи всіх потенційних проблем і «підводних каменів». І це завдання не можна відкладати. Регулювати маркетинг цифрових віртуальних цінностей необхідно вже сьогодні, адже ця сфера є надто привабливою для тих, хто бажає швидко заробити.

Очікування надприбутків послаблює критичне мислення та робить людей уразливими до шахраїв, підштовхує здійснювати вкрай ризиковані інвестиції. На ринки цифрових віртуальних цінностей, передовсім криптовалют, приходять усе більше непрофесійних учасників, які з високою ймовірністю втрачуть свої гроші замість того, щоб їх примножити. За таких умов маркетинг має бути особливо коректним. Необхідно уникати маніпуляцій, не можна

давати безпідставних обіцянок, підживлювати необгрунтовані очікування. Навіть у розвинених країнах етичні обмеження не спрацьовують у цій ситуації, що ж уже казати про Україну. Тому лише державне регулювання маркетингу цифрових віртуальних цінностей здатне врятувати ситуацію, захистити непрофесійних ринкових суб'єктів і суспільство загалом.

Не тільки маркетинг цифрових віртуальних цінностей має хороші перспективи розвитку в Україні. Незважаючи на періодичні соціально-економічні кризи, наявний довгостроковий тренд зростання доходів населення. Також українське суспільство є відкритим до впливу західних цінностей і досить активно засвоює їх. Це означає, що в середньо- та довгостроковому періодах досить перспективними напрямками розвитку є: екологічний маркетинг, маркетинг послуг і соціально відповідальний маркетинг. Усе це відомі види маркетингу, тому немає потреби розкривати їхній зміст, проте хотілося б зробити деякі уточнення.

Розвиток маркетингу послуг залежить передовсім від зростання купівельної спроможності населення, адже більшість послуг не є благами першої необхідності. На цей аспект маркетологи не можуть вплинути, проте і вони не позбавлені простору для діяльності. Необхідно поступово призвичаювати людей користуватися послугами, адже в українців поки що переважають інші традиції: купувати послуги лише за нагальної потреби. Тому доцільно розробляти «проривні» послуги, які є недорогими та водночас дуже корисними людям. Отримавши таку послугу, вони можуть зацікавитися іншими пропозиціями в цій сфері й таким чином поступово звикнути купувати подібні продукти. Також доцільно вибудовувати асортимент послуг за взаємодоповнюючим принципом, аби, отримавши одну послугу, люди відчували потребу в іншій і так рухалися ланцюжком послуг.

Розвиток екологічного маркетингу в Україні стимулюється поступовим зростанням стурбованості здоров'ям і поширенням екологічної свідомості. Проте ці процеси уповільнюються низьким життєвим рівнем основної маси населення. Коли людям не вистачає коштів для задоволення найбільш нагальних потреб, питання шкоди для їхнього здоров'я стають другорядними. Особливо якщо негативний вплив накопичується поступово і тому мало помітний. Ще менше бідні люди схильні перейматися екологічними проблемами, які безпосередньо їх не стосуються. Хоча підвищення життєвого рівня населення є дуже важливим для поширення екологічної свідомості, маркетологи теж здатні вплинути на неї. Необхідно здійснювати просвітницьку діяльність щодо важливості екологічного чинника, а також більш чітко і переконливо доносити до споживачів інформацію про екологічність продукції.

Розвиток соціально відповідального маркетингу уповільнюється його тісним взаємозв'язком із принципами діяльності українського бізнесу. Безумовно,

маркетологи мають здійснювати просвітницьку діяльність щодо важливості соціально відповідальної діяльності бізнесу і вміло демонструвати споживачам соціальну відповідальність фірм. Проте цього недостатньо. Адже споживачі одночасно є співробітниками організацій та установ. Вони бачать ізсередини, як усе насправді працює. Тому лише глибока внутрішня трансформація вітчизняного бізнесу в бік посилення соціальної відповідальності здатна переконати споживачів і радикально змінити їхнє ставлення, що суттєво підвищить ефективність соціально відповідального маркетингу.

**Висновки.** Сьогодні в Україні існує багато видів маркетингу, проте не всі з них дістали наукової розробки. Через поширеність неринкових способів і методів конкуренції досить розвиненим є корупційний квазімаркетинг – діяльність, спрямована на створення, стимулювання, виявлення і задоволення ринкових потреб за неетичного чи незаконного сприяння політиків, держслужбовців, правоохоронців або співробітників підприємств, організацій та установ, яке надає неринкові конкурентні переваги. Поширеність корупційного квазімаркетингу вкрай негативно впливає на перспективи розвитку маркетингу в Україні. Зусиллями окремих добросовісних фірм неможливо розв'язати цю проблему – потрібні ефективна державна антикорупційна політика та сприяння інститутів громадянського суспільства.

Серед перспективних напрямів розвитку маркетингу в Україні передовсім слід відзначити маркетинг цифрових віртуальних цінностей – діяльність, спрямовану на створення, стимулювання, виявлення і задоволення ринкових потреб у криптовалютах, цифрових об'єктах із невзаємозамінними токенами (NFT), ігрових віртуальних активах тощо. У середньо- та довгостроковій перспективі поступове збільшення купівельної спроможності українців та їхні соціально-психологічні трансформації підвищать актуальність таких видів маркетингу: екологічний маркетинг, маркетинг послуг і соціально відповідальний маркетинг.

Перспективним напрямом подальших досліджень вважаю шляхи боротьби з корупційним квазімаркетингом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Звягінцева О. Б. Становлення й розвиток теорії та практики маркетингу в Україні. *Економіка промисловості*. 2011. № 1. С. 21–27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есопнр\\_2011\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есопнр_2011_1_6) (дата звернення: 12.10.2021).
2. Мамалига С. В., Чернокозинська К. М. Сучасні напрямки розвитку маркетингу. *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 72–77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есопнр\\_2012\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есопнр_2012_3_15) (дата звернення: 12.10.2021).
3. Белова Т. Г., Крайнюченко О. Ф. Потенціал сучасних видів маркетингу та його розвиток. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 2. С. 78–82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2016\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_2_21) (дата звернення: 12.10.2021).

4. Ілляшенко С. М., Рудь М. П. Новітні види маркетингу в умовах випереджаючого розвитку: еволюція, сутність, умови застосування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24 (2). С. 37–42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_24%282%29\\_\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29__9) (дата звернення: 12.10.2021).
5. Гарафонова О. І. Сучасний розвиток інтернет-маркетингу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2016. № 2. С. 96–102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2016\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2016_2_12) (дата звернення: 12.10.2021).
6. Кафлевська С. Г., Мандро А. І. Блогерство як один з найсучасніших видів інтернет-маркетингу. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 2–2. С. 140–144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2018\\_2-2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_2-2_33) (дата звернення: 12.10.2021).
7. Кислюк Л. В. Інтернет-маркетинг як перспективний напрям діяльності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 64–68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_34\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_34_14) (дата звернення: 12.10.2021).
8. Ординський В. І., Шевченко Ю. А. Інтернет-маркетинг як один із напрямів інвестування ТНК. *Інтелект XXI*. 2019. № 6 (2). С. 92–97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2019\\_6%282%29\\_\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_6%282%29__20) (дата звернення: 12.10.2021).
9. Вашків О. П., Гавриленко Ю. С. Інтернет-маркетинг – новий напрям маркетингової політики малих підприємств та фізичних осіб – підприємців. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 37. С. 27–33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2019\\_37\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_37_6) (дата звернення: 12.10.2021).
10. Васильців Н. М. Цифровий маркетинг як складник перспективного напрямку розвитку індустрії 4.0. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 2. С. 35–40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2019\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_2_6) (дата звернення: 12.10.2021).
11. Робул Ю. В. Функціонування і розвиток цифрового маркетингу як маркетингової системи. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6.1–1. С. 119–123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2019\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_6) (дата звернення: 12.10.2021).
12. Косар Н. С., Гап'як Т. М., Федунь М. Р. Напрями реалізації концепції екологічного маркетингу в умовах соціалізації економіки. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2017. № 863. С. 94–100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2017\\_863\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2017_863_16) (дата звернення: 12.10.2021).
13. Школьний О. О. Розвиток «зеленого» маркетингу в роздрібній торгівлі продовольчими товарами. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5–6. С. 77–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2018\\_5-6\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_5-6_13) (дата звернення: 12.10.2021).
14. Багорка М. О. Інноваційні напрями розвитку стратегії екологічного маркетингу в аграрному виробництві. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 65–69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_11\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_16) (дата звернення: 12.10.2021).
15. Багорка М. О. Маркетингова стратегія екологізації виробництва як основний напрям інноваційної діяльності аграрних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22, вип. 5. С. 43–46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2017\\_22\\_5\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2017_22_5_10) (дата звернення: 12.10.2021).

16. Петрашак О. О., Хортюк В. В., Тодераш Г. Ф. Перспективи розвитку деяких видів інноваційного маркетингу. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (1). С. 306–309. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_12%281%29\\_\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_12%281%29__75) (дата звернення: 12.10.2021).
17. Антощенко В. В., Богданович О. А. Інноваційний маркетинг, як особливий вид інноваційної діяльності. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 50–55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_185\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_8) (дата звернення: 12.10.2021).
18. Москаленко В. А. Удосконалення основних напрямів маркетингової політики просування інноваційних розробок. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68), № 5. С. 72–76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2018\\_29%2868%29\\_5\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29%2868%29_5_19) (дата звернення: 12.10.2021).
19. Вікарчук О. І., Калініченко О. О., Пойта І. О. Розвиток освітнього маркетингу в сучасному українському суспільстві. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. № 3. С. 46–52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2016\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2016_3_9) (дата звернення: 12.10.2021).
20. Шевченко Л. С. Сучасний університет: маркетингова філософія діяльності. *Економічна теорія та право*. 2015. № 1 (20). С. 9–21. URL: <http://econlaw.nlu.edu.ua/2014/11/27/сучасний-університет-маркетингова-ф/> (дата звернення: 12.10.2021).
21. Шевченко Л. С. Юридичний маркетинг: від теорії до практики. *Економічна теорія та право*. 2016. № 2 (25). С. 67–79. URL: <http://econlaw.nlu.edu.ua/2016/04/18/юридичний-маркетинг-від-теорії-до-пра/> (дата звернення: 12.10.2021).
22. Гуштан Т. В. Бренд-маркетинг – інноваційний напрям підвищення конкурентоспроможності продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9 (1). С. 65–69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_9%281%29\\_\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_9%281%29__15) (дата звернення: 12.10.2021).
23. Водяник М. О. Становлення та розвиток прямого маркетингу в сучасних умовах ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С. 103–107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_6\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_6_28) (дата звернення: 12.10.2021).
24. Кобернюк С. О. Розвиток аграрного маркетингу в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 45–48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2019\\_5\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_5_11) (дата звернення: 12.10.2021).
25. Шкірко О. І. Партизанський маркетинг: сутність, види та інструменти використання. *Економічний простір*. 2018. № 134. С. 215–224. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2018\\_134\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2018_134_20) (дата звернення: 12.10.2021).
26. Россоха В. В. Розвиток промислового маркетингу в контексті сучасних ринкових трансформацій. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2015. Т. 172. С. 74–80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe\\_2015\\_172\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2015_172_17) (дата звернення: 12.10.2021).
27. Бочко О. Ю., Молнар М. С. Розвиток регіонального маркетингу: особливості та перспективи. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2015. Вип. 2 (1). С. 136–140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2015\\_2%281%29\\_\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2%281%29__25) (дата звернення: 12.10.2021).



28. Микитин Т. М. Маркетинг заповідних територій як стратегічний напрям розвитку природно-заповідного фонду. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2012. Вип. 623–626. С. 38–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu\\_es\\_2012\\_623-626\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_es_2012_623-626_9) (дата звернення: 12.10.2021).
29. Ткаченко Н. О., Червоненко Н. М. Соціально-етичний та соціальний маркетинг: сутність, розвиток, доцільність застосування у фармації. *Фармацевтичний часопис*. 2013. № 1. С. 159–163. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Phch\\_2013\\_1\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Phch_2013_1_34) (дата звернення: 12.10.2021).
30. Вдовічена О. Г. Соціальна орієнтація маркетингової діяльності підприємства як перспективний напрямок розвитку в умовах нестабільного ринку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2016. Вип. 3–4. С. 195–204. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2016\\_3-4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2016_3-4_22) (дата звернення: 12.10.2021).

## REFERENCES

1. Zviahintseva, O. B. (2011). Stanovlennia y rozvytok teorii ta praktyky marketynhu v Ukraini [Formation and development of marketing theory and practice in Ukraine]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of industry, 1*, 21–27. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2011\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2011_1_6) [in Ukrainian].
2. Mamalyha, S. V., & Chornokozynska, K. M. (2012). Suchasni napriamky rozvytku marketynhu [Modern marketing trends]. *Ekonomika i upravlinnia – Economics and management, 3*, 72–77. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2012\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2012_3_15) [in Ukrainian].
3. Bielova, T. H., & Krainiuchenko, O. F. (2016). Potentsial suchasnykh vydiv marketynhu ta yoho rozvytok [The potential of modern forms of marketing and its development]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Market relations development in Ukraine, 2*, 78–82. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2016\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_2_21) [in Ukrainian].
4. Illiashenko, S. M., & Rud, M. P. (2019). Novitni vydy marketynhu v umovakh vyperedzhaiuchoho rozvytku: evoliutsiia, sutnist, umovy zastosuvannia [The newest types of marketing in the conditions of future development: evolution, essence, application conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Uzhorod National University Herald. International Economic Relations And World Economy, 24 (2)*, 37–42. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_24%28%29\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%28%29_9) [in Ukrainian].
5. Harafonova, O. I. (2016). Suchasnyi rozvytok internet-marketynhu [Contemporary development of internet marketing]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dizainu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences, 2*, 96–102. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknud\\_2016\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknud_2016_2_12) [in Ukrainian].
6. Kaflevska, S. G., & Mandro, A. I. (2018). Bloherstvo yak odyn z naisuchasnishykh vydiv internet-marketynhu [Blogging as one of the most advanced types of Internet marketing]. *Biznes-navihator – Business navigator, 2–2*, 140–144. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2018\\_2-2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_2-2_33) [in Ukrainian].
7. Kysliuk, L. V. (2018). Internet-marketynh yak perspektyvnyi napriam diialnosti ahrarykh pidpriemstv [Internet marketing as a prospective direction in agrarian



- business activities]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black sea economic studies*, 34, 64–68. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_34\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_34_14) [in Ukrainian].
8. Ordynskiy, V. I., & Shevchenko, Yu. A. (2019). Internet-marketynh yak odyn iz napriamiv investuvannia TNK [Internet marketing as one of TNC's investment directions]. *Intelekt XXI–Intellect XXI*, 6 (2), 92–97. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2019\\_6%282%29\\_\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_6%282%29__20) [in Ukrainian].
  9. Vashkiv, O. P., & Havrylenko, Yu. S. (2019). Internet-marketynh – novyi napriam marketynhovoï polityky malykh pidpriemstv ta fizychnykh osib – pidpriemstiv [Internet marketing – a new direction of marketing policy for small businesses and individual entrepreneurs]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment – International Humanitarian University Herald. Economics and Management*, 37, 27–33. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2019\\_37\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_37_6) [in Ukrainian].
  10. Vasylytiv, N. M. (2019). Tsyfrovyi marketynh yak skladnyk perspektyvnoho napriamu rozvytku industrii 4.0 [Digital marketing as a constituent of the promising direction of industry 4.0 development]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*, 2, 35–40. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2019\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_2_6) [in Ukrainian].
  11. Robul, Yu. V. (2019). Funktsionuvannia i rozvytok tsyfrovoho marketynhu yak marketynhovoï systemy [Functioning and development of digital marketing as marketing systems]. *Biznes-navihator – Business navigator*, 6.1–1, 119–123. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2019\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_6) [in Ukrainian].
  12. Kosar, N. S., Hapiak, T. M., & Fedun, M. R. (2017). Napriamy realizatsii kontseptsii ekolohichnoho marketynhu v umovakh sotsializatsii ekonomiky [Directions implementing the concept of ecological marketing in conditions of socialization of the economy]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Lohistyka – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Logistics*, 863, 94–100. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2017\\_863\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2017_863_16) [in Ukrainian].
  13. Shkolnyi, O. O. (2018). Rozvytok «zelenoho» marketynhu v rozdribnii torhivli prodovolchymy tovaramy [The development of «green» marketing in the food retailing industry]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, 5–6, 77–83. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2018\\_5-6\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_5-6_13) [in Ukrainian].
  14. Bagorka, M. A. (2016). Innovatsiini napriamy rozvytku stratehii ekolohichnoho marketynhu v aharnomu vyrobnytstvi [Areas of innovative marketing strategies environmental in agricultural production]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black sea economic studies*, 11, 65–69. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_11\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_16) [in Ukrainian].
  15. Bagorka, M. A. (2017). Marketynhova stratehiia ekolohizatsii vyrobnytstva yak osnovnyi napriam innovatsiinoi diialnosti ahrarykh pidpriemstv [The marketing strategy of ecologization of production as the main direction of innovative activity of agricultural enterprises]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika – Odesa National University herald. Series: Economics*, 22 (5), 43–46. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2017\\_22\\_5\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2017_22_5_10) [in Ukrainian].
  16. Petrashchak, O. O., Khortyuk, V. V., & Toderash, H. F. (2018). Perspektyvy rozvytku deiakykh vydiv innovatsiinoho marketynhu [Perspectives for the development of some species of innovative marketing]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 12 (1), 306–309. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_12%281%29\\_\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_12%281%29__75) [in Ukrainian].

17. Antoshchenkova, V. V., & Bogdanovich, O. A. (2017). Innovatsiyni marketynh, yak osoblyvyi vyd innovatsiinoi diialnosti [Innovative marketing as a special kind of innovation]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka – Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture*, 185, 50–55. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_185\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_8) [in Ukrainian].
18. Moskalenko, V. A. (2018). Udoskonalennia osnovnykh napriamiv marketynhovoï polityky prosuvannia innovatsiinykh rozrobok [Improvement of the main directions of the marketing policy of promotion of innovative developments]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*, Vol. 29 (68), No 5, 72–76. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2018\\_29%2868%29\\_5\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29%2868%29_5_19) [in Ukrainian].
19. Vikarchuk, O. I., Kalinichenko, O. O., & Poita, I. O. (2016). Rozvytok osvitnoho marketynhu v suchasnomu ukrainskomu suspilstvi [Development of educational marketing in modern Ukrainian society]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Journal Zhytomyr State Technological university. Series: Economics*, 3, 46–52. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2016\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2016_3_9) [in Ukrainian].
20. Shevchenko, L. S. (2015). Suchasnyi universytet: marketynhova filozofii diialnosti [Modern university: marketing philosophy of activity]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1 (20), 9–21. Retrieved from <http://econtlaw.nlu.edu.ua/2014/11/27/сучасний-університет-маркетингова-ф/> [in Ukrainian].
21. Shevchenko, L. S. (2016). Yurydychni marketynh: vid teorii do praktyky [Legal marketing: from theory to practice]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (25), 67–79. Retrieved from <http://econtlaw.nlu.edu.ua/2016/04/18/юридичний-маркетинг-від-теорії-до-пра/> [in Ukrainian].
22. Hushtan, T. V. (2016). Brend-marketynh – innovatsiyni napriam pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktsii [Brand marketing – an innovative line of products enhance competitiveness]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black sea economic studies*, 9 (1), 65–69. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_9%281%29\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_9%281%29_15) [in Ukrainian].
23. Vodianyuk, M. O. (2015). Stanovlennia ta rozvytok priamoho marketynhu v suchasnykh umovakh rynkovoï ekonomiky [Formation and development of direct marketing in modern conditions of market economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*, 6, 103–107. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_6\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_6_28) [in Ukrainian].
24. Kobernyuk, S. O. (2019). Rozvytok ahrarynoho marketynhu v Ukraini [Agricultural market development in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 5, 45–48. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2019\\_5\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_5_11) [in Ukrainian].
25. Shkirko, O. I. (2018). Partyzanskyi marketynh: sutnist, vydy ta instrumenty vykorystannia [Guerrilla marketing: the nature, types and tools of use]. *Ekonomichniy prostir – Economic scope*, 134, 215–224. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2018\\_134\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2018_134_20) [in Ukrainian].

26. Rossokha, V. V. (2015). Rozvytok promyslovoho marketynhu v konteksti suchasnykh rynkovykh transformatsii [Development of industrial marketing in the context of current market transformations]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky – Scientific Papers NaUKMA. Economics*, 172, 74–80. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe\\_2015\\_172\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2015_172_17) [in Ukrainian].
27. Bochko, O. Yu., & Molnar, M. S. (2015). Rozvytok rehionalnoho marketynhu: osoblyvosti ta perspektyvy [Development of regional marketing: features and prospects]. *Naukovyi visnyk Mukachevskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika – Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics»*, 2 (1), 136–140. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2015\\_2%281%29\\_\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2%281%29__25) [in Ukrainian].
28. Mykytyn, T. M. (2012). Marketynh zapovidnykh terytorii yak stratehichniy napriam rozvytku pryrodno-zapovidnoho fondu [The marketing of protected areas as strategic directions of development of nature reserve fund]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. Ekonomika – Scientific Journal of Chernivtsi University. Economics*, 623–626, 38–41. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu\\_ec\\_2012\\_623-626\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_ec_2012_623-626_9) [in Ukrainian].
29. Tkachenko, N. O., & Chervonenko, N. M. (2013). Sotsialno-etychnyi ta sotsialnyi marketynh: sutnist, rozvytok, dotsilnist zastosuvannia u farmatsii [Social and ethical and social marketing: the essence, development, expediency of use in pharmacy]. *Farmatsevtychnyi chasopys – Pharmaceutical review*, 1, 159–163. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Phch\\_2013\\_1\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Phch_2013_1_34) [in Ukrainian].
30. Vdovichena, O. H. (2016). Sotsialna oriientatsiia marketynhovoї diialnosti pidpriemstva yak perspektyvnyi napriamok rozvytku v umovakh nestabilnoho rynku [Social orientation of marketing activity of an enterprise as promising development under unstable market conditions]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economics*, 3–4, 195–204. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2016\\_3-4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2016_3-4_22) [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 18.10.2021

Стаття пройшла рецензування 10.11.2021

Стаття рекомендована до опублікування 23.11.2021

### **К. Г. ГУБИН**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

## **ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА В УКРАИНЕ**

Предложена категория «коррупционный квазимаркетинг». Раскрыты содержание и главные составляющие коррупционного квазимаркетинга. Охарактеризованы мар-

кетинг цифровых виртуальных ценностей и его составляющие: маркетинг криптовалют, цифровых объектов с невзаимозаменяемыми токенами, игровых виртуальных активов. Освещены перспективы развития маркетинга в связи с динамикой покупательной способности украинцев и их социально-психологическими трансформациями.

**Ключевые слова:** маркетинг, коррупция, коррупционный квазимаркетинг, маркетинг цифровых виртуальных ценностей, маркетинг криптовалют, маркетинг цифровых объектов с NFT, маркетинг игровых виртуальных активов.

**К. Н. HUBIN**

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

## **PROMISING AVENUES FOR THE DEVELOPMENT OF MARKETING IN UKRAINE**

**Problem setting.** The development of marketing in Ukraine to a large extent grounds in the theory and practice of marketing introduced by the developed countries and, simultaneously, presents its own specificities. Nowadays, in the developed countries, marketing undergoes changes. Therefore, the question arises: what avenues of domestic marketing will be relevant in the near future and what avenues will be relevant in the prospect?

**Recent research and publication analysis.** Various issues, problems, and prospects of marketing in Ukraine are disclosed in scientific papers of numerous scholars, particularly O. B. Zviahintseva, S. V. Mamalyha, K. M. Chornokozynska, T. H. Belova, O. F. Krainiuchenko, S. M. Illiashenko, M. P. Rud, O. I. Harafonova, S. G. Kaflevska, A. I. Mandro, L. V. Kysliuk, V. I. Ordynskyi, Yu. A. Shevchenko, O. P. Vashkiy, Yu. S. Havrylenko, N. M. Vasylytsiv, Yu. V. Robul, N. S. Kosar, T. M. Hapiak, M. R. Fedun, O. O. Shkolnyi, M. A. Bagorka, O. O. Petrashchak, V. V. Khortyuk, H. F. Toderash, V. V. Antoshchenkova, O. A. Bogdanovich, V. A. Moskalenko, O. I. Vikarchuk, O. O. Kalinichenko, I. O. Poita, L. S. Shevchenko, T. V. Hushtan, M. O. Vodianyuk, S. O. Kobernyuk, O. I. Shkirko, V. V. Rossokha, O. Yu. Bochko, M. S. Molnar, T. M. Mykytyn, N. O. Tkachenko, N. M. Chervonenko, O. H. Vdovichena, et al. There is a need for supplementing the existing research results in order to determine what types and methods of marketing may be enhanced in Ukraine.

**Paper objective.** The paper's objective is to indicate promising avenues of the development of marketing in Ukraine, taking into account the status of studies and global tendencies.

**Paper main body.** The great number of western contributions into the theory of marketing does not conform to Ukrainian realities. It is essential to correct and supplement

these scientific results to take into consideration the influence of non-market competitive advantages.

Corruptive quasi-marketing is an activity directed towards creating, encouraging, revealing, and meeting market demands under the unethical or illicit facilitation of politicians, government officials, law enforcement officials, etc., which provides non-market competitive advantages.

Nowadays, marketing of virtual digital values, which encompasses crypto marketing, marketing of digital non-fungible tokens, marketing of virtual game assets, is a promising avenue for the development of marketing in our country.

In the short- and long-run, the gradual growth of purchasing power of Ukrainians and their socio-psychological transformations will actualize the following types of marketing: ecological marketing, service marketing, and socially responsible marketing.

**Conclusion of the research.** To get rid of corruptive quasi-marketing, it is necessary to activate fight against corruption. These measures will conduce to the development of the following promising avenues: marketing of virtual digital values, ecological marketing, service marketing, and socially responsible marketing.

### Short Abstract for an article

**Abstract.** The author suggests a category of corruptive quasi-marketing. The article discloses the content and main components of corruptive quasi-marketing. The author characterizes marketing of virtual digital values and its elements: crypto marketing, marketing of digital non-fungible tokens, marketing of virtual game assets. The article highlights prospects of the development of marketing related to the dynamics of purchasing power of Ukrainians and their socio-psychological transformations.

**Key words:** marketing, corruption, corruptive quasi-marketing, marketing of virtual digital values, crypto marketing, marketing of digital NFTs, marketing of virtual game assets.

Article details:

Received: 18 October 2021

Revised: 10 November 2021

Accepted: 23 November 2021

**Рекомендоване цитування:** Губін К. Г. Перспективні напрями розвитку маркетингу в Україні. *Економічна теорія та право*. 2021. №4 (47). С. 96–115. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-96>.

**Suggested Citation:** Hubin, K. H. (2021). Perspektyvni napriamy rozvytku marketynhu v Ukraini [Promising avenues for the development of marketing in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (47), 96–115. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-96>.

# ***ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ПРАВА***

---

DOI: 10.31359/2411-5584-2021-47-4-116  
UDC 330.1:34:37.0,15.311–027.561

## **Yu. M. UMANTSIV**

D. Sc. (Economics), Professor,  
Professor of Economics and Competition Policy  
Department, Kyiv National University of Trade  
and Economics, Ukraine, Kyiv  
e-mail: y.umantsiv@knute.edu.ua  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0788-7110>



## **V. V. HUMENIUK**

D. Sc. (Economics), Professor,  
Professor of General, Engineering Geology and  
Hydrogeology Department, Ivano-Frankivsk  
National Technical University of Oil and Gas,  
Ukraine, Ivano-Frankivsk  
e-mail: volodymyr.humeniuk@nung.edu.ua  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8493-4470>



## **O. O. KRAVCHUK**

D. Sc. (Jurisprudence), Associate Professor,  
Professor of Information, Economic and  
Administrative Law Department, National  
Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky  
Kyiv Polytechnic Institute», Ukraine, Kyiv  
e-mail: o.kravchuk@kpi.ua  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7844-2381>



## **FORMATION OF THE ECONOMIC COMPONENT OF PROFESSIONAL INTELLECT OF FUTURE LAWYERS: A COMPETENCE VECTOR<sup>1</sup>**

The article focuses on studying the peculiarities of the professional component of the economic intelligence of future lawyers with the purpose of determination of the

<sup>1</sup> © Umantsiv Yu. M., Humeniuk V. V., Kravchuk O. O., 2021. Article is published under the terms of the Creative Commons License – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). Available at <https://econtlaw.nlu.edu.ua>.



competences of students in the field of economic knowledge. An analysis of the regulations of economic training of future lawyers with regard to formation of the economic component of their professional competence has been conducted. The fundamental elements of formation of the economic competence of students have been outlined.

**Key words:** competence, professional intellect, professional competence, economic consciousness, methodological system.

**JEL Classification:** A12, B41, I20, K10.

**Problem setting.** The beginning of the 21st century is connected with the need of defining new strategic guidelines in the field of modern education. The scale of geostrategic tasks foresees fundamental changes in the development of national education which is summoned to facilitate acquisition of vital competences by students. In modern conditions, harmonious development of a competitive creative personality becomes important. It is quite natural that researchers and scientists are faced with the question of a search of effective techniques, methods and means of improving professional characteristics of future professionals by improving and optimizing their economic competences – an inalienable characteristic of a successful lawyer. The point is that it is a complex dynamic process which is gradually developing over time and is characterized by higher and lower levels of formation. Higher level is formation of professional dominant; formation of lifestyle in an individual consciousness of a student; complete formation of an image of a profession and of itself as its subject. Lower level of professional orientation is characterized by conception of a profession, i.e. by the presence of a generalized image of conception of it, its specificity, purposes, and process of conducting professional activity, factors that contribute to or hinder this activity.

**Recent research and publication analysis.** Ukrainian educational realities confirm the thesis that the reproductive model of knowledge reproduction has become ineffective; instead, the competent educational paradigm is updated, as evidenced by the works of modern scholars. In particular Rzhevskya-Shtefan (2018) analyzes the peculiarities of motivation of professional training of future psychologists in her researches. Maiier and Ustymenko (2018) reveal methodological foundations for the development of competences and methodological skills that ensure the ability and readiness of foreign language and culture teachers to perform their professional activities. At the same time, the authors propose to apply testing methods and information and communication technologies. Głowacki, Kriukova, and Avshenyuk (2018) offer innovative teaching methods based on active use of game forms in educational process. The authors summarize that the experience of Poland in finding innovative teaching methods can be useful in Ukraine. Learning games have considerable potential in this context.

The modern social and cultural situation, worsening of economic problems of social development actualize the issues of increasing the overall level of economic training of all professionals whose professional activity requires sound knowledge, skills and abilities in the field of economic theory and practice. Formation of the lawful state, updating of the legislation require significant reform of the system of training of qualified legal personnel, which should be aimed at the development of independent legal thinking, formation of professional legal justice, establishment of basic principles and values based on the moral principles, humanistic society of law. Today we need a generation of lawyers capable of working in the new dynamic social, economic and political realities.

The leading component of professional intellect of a modern lawyer is the economic component, which is the basis of professional activity in a market economy. «Today, the importance of the state as a public institute is objectively increasing in the most developed countries with a socially oriented market economy» (Umantsiv, Lebedeva, & Mitrofanova, 2019). The economic component of the legal education system will enable a future lawyer not only to perform professional duties at a high level, but also to master the means of adequately assessing the resources and values of human capital and the most efficient and rational use of them. Thus, the actuality of the study is stipulated by the need to overcome contradictions between the current demands for the level of training of a lawyer, his economic competences and the real level of readiness of future lawyers for conducting appropriate professional activity, as well as between the objective necessity to increase economic knowledge, skills and practice of legal professionals and the lack of a scientifically sound methodology for shaping the economic culture of future lawyers.

**Paper objective.** The aim of this paper is to analyze the economic component of professional intellect of future lawyers. Achieving this goal involves performing of the concrete tasks:

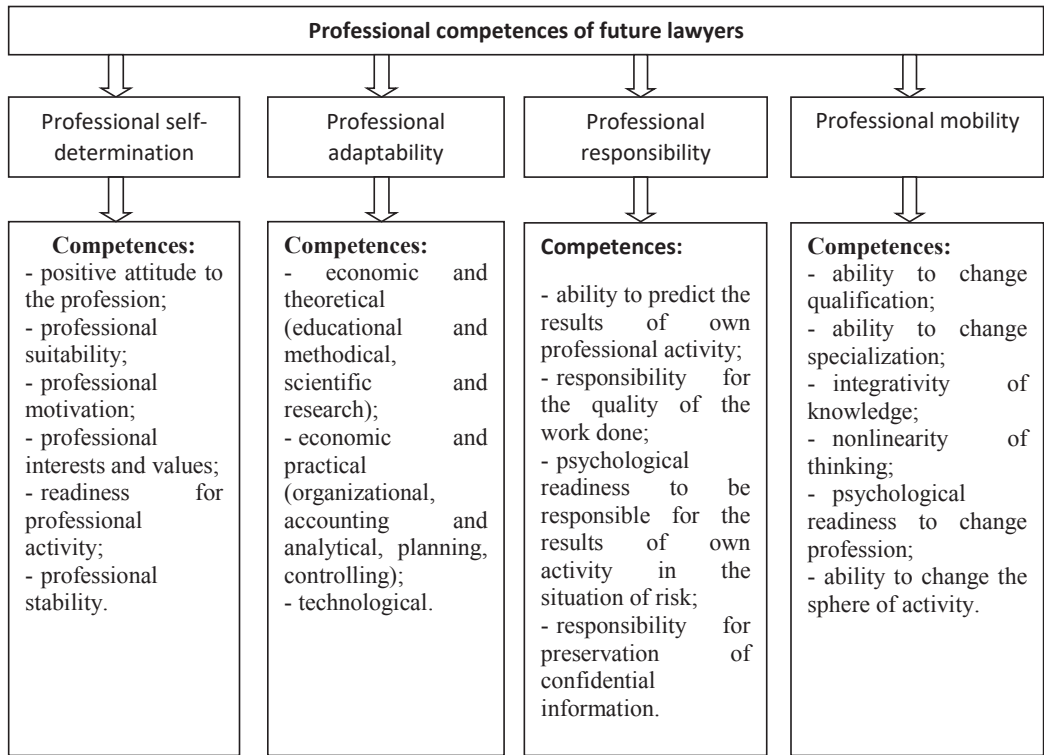
- 1) determining of competences of students in the field of economic knowledge, formation of which will provide training for a highly qualified lawyer;
- 2) analysis of the regulation of economic training of future lawyers for formation of economic component of their professional competence;
- 3) outlining the basic content components of formation of economic consciousness of students;
- 4) implementation of structural and semantic analysis of the integrated course of Tax Law and «Basics of Economics» subject (National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute») regarding the formation of economic component of professional intellect of future lawyers.

The theoretical and methodological basis of research was a set of methods applied: of scientific abstraction, systematic and comparative analysis, logical, axiological, visualization, generalization and other methods of scientific knowledge. Practical results are based on professional experience of the authors obtained during teaching at various universities of Ukraine at a position of a professor in teaching economic courses and integrated courses «Economics + Law», practical activity of a lawyer, economist, auditor, on the basis of experience of working out curricula and programs of educational courses. The conclusions and suggestions given in the article have been tested at the Faculty of Sociology and Law of National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», which has been training lawyers since 1995, and today covers three levels of higher education (bachelor – master – doctor of philosophy) and a postdoctoral scientific level of training.

**Paper main body.** For solving problems in training of future specialists in legal field it is extremely necessary to work out new methodological approaches and their use in the process of training of students (Puustinen, Sääntti, Koski, & Tammi, 2018). Creation of innovative pedagogical technologies is associated with refusal from many stereotypes of traditional education, appeal to active component of a learning process. Formation of the national humanitarian and legal elite, among law students including, is impossible without the solution of the problem of teaching a student to independently acquire knowledge and information, to use it in their activities, without creating motivation for lifelong learning, since rapid development of civilization requires a from a personality high intellectual and social mobility, activity and responsibility. With the purpose of increasing scientific and methodological level and professional competence of teachers, forming their willingness to introduce pedagogical innovations in educational process, forming an individual style of teaching and creative activity in professional activity, it is necessary to determine the influence of pedagogical conditions on the structure and process of formation of competences in future jurisdictions at universities. *Figure 1* visualizes the structure of professional competence of students as the aim and the end result of studying.

*Figure 1* visualizes the structure of professional competence of students as the aim and the end result of studying.

The concept «professional intellect» in the study is used in the sense of a «system of specific features of intellectual activity of a specialist, which determine the effectiveness of his professional activity, or as a qualitative aspect of intellectual activity of a specialist, which determines his high professional level; the level of development of professional intelligence determines the success and effectiveness of solving professional tasks that depend on specificity of the professional sphere and human activity in it, and determines the dynamics and success of professional formation of the individual as a whole» (Melnychuk, 2015).



*Figure 1.* The structure of professional competence of future lawyers

*Source:* To build this chart, the authors have used results of their own research.

The analysis of scientific literature, standards of professional training, as well as the regulation of economic training of future lawyers allows to conclude that practically no institution of higher education trains a modern specialist-lawyer with a sufficiently high level of economic component. Thus, for example, Economic Theory (the Basics of Economics) for non-economic specialties is taught by a typical program that does not have the determinants of economic activity in market conditions for each specialty separately. The lack of a scientifically sound economic formula for training of a modern specialist-lawyer creates obstacles both for the development of market relations in the state and for the formation of emotional and volitional and motivational spheres of a lawyer’s activity (Currell, & Hendersonb, 2014; Gasparenien, Remeikiene, & Heikkila, 2016).

Analysis of the curricula and training programs of modern lawyers showed that the regulatory documents do not have the goals of forming of specific economic knowledge, skills and competences that underlie the economic training of a lawyer. For practical research, we have selected National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», on the basis of which bachelors and

masters in «Law» specialty are trained for a long period of time. An analysis of the Bachelor's educational curricula showed that economic disciplines occupy a significant place here. In particular, the courses that form economic knowledge in the process of training lawyers at the named university include:

1) economics courses: compulsory course «Basics of Economics» and selective courses in Management of startup-projects;

2) integrated courses «Law + Economics»: compulsory courses in «Economic Law», «Financial and Banking Law», «Tax Law» and selective courses in Legal Regulation of Bankruptcy, Provision of Competition.

To the courses that form the economic component of professional intellect in the process of preparation of masters in specialty «Law» at the stated university, belong compulsory integrated courses «Law + Economics» on the problems of Tax Law, Contract Law and selective courses of Legal Regulation of Foreign Economic Activity, Legal Regulation of Securities Market. In order to identify the most effective training blocks aimed at forming the economic component of future lawyer's professional intellect, a structural and meaningful analysis of the integrated Tax Law course has been carried out. The main task of the theoretical block of this subject is to develop skills to support the procedure of tax control of subsequent lawsuits and to understand complex economic situations that arise in connection with this. With this purpose, the theoretical unit should include information about: basic taxes included in the tax system, accounting procedures and determining the amounts of taxes, main practical problems encountered by accounting services during daily accounting, organization of circulation of primary documents related to determination of objects of taxation at an enterprise, determination of those responsible for taxation of certain economic transactions.

The practical block of Tax Law course should contain cases for calculating the amount of tax (taxes) on specific transactions, determining from the list of types of income those that are subject to certain taxes and fees (including by types of payers and recipients who pay income and receive income) as well as non-taxable ones. According to the results of studying «Tax Law» discipline, a future lawyer should obtain the following economic knowledge:

- awareness of the nature of the tax system;
- understanding of the procedure of taxation by basic direct and indirect taxes, including taxation of income, revenue, value added, property;
- ability to identify basic and complex economic cases;
- practical mastery of the order of circulation of primary documents and organization of work of persons responsible for business operations and their taxation;
- knowledge of the main economic risks arising in taxation of economic activity.

The basic idea of teaching «Basics of Economics» to future lawyers is embodied in the formulation: «A modern lawyer who strives to be competitive in the labor market must have a deep knowledge of economics.» At this, during the process of teaching the emphasis is on the fact that a number of processes and phenomena of public life have a pronounced «dual» economic and legal nature. In particular, money is an important institution of social life that performs a number of important functions. At the same time regulation of money circulation is carried out by the Central Bank of the country, which acts in accordance with the powers stipulated in the legislation. Article 99 of the Constitution of Ukraine contains the following statement: «ensuring stability of the monetary unit is the main function of the bank of the state – the National Bank of Ukraine». In the same perspective, with emphasis on clear relationship between economic essence of numerous phenomena and processes and their legal form teaching of topics in the bounds of «Basics of Economics» course which reveal range of problems of goods and organization of commodity circulation, social production, economic interests, efficiency of functioning of capital at macroeconomic and microeconomic levels, costs of production and turnover, monopoly, competition and competition policy, finance, public debt and fiscal policy, international economic relations etc. (Pistor, 2013; Faria, Montesinos-Yufa, Morales, & Navarro, 2016).

In the course of preparing lawyers for the educational level of a «Master», a subject that forms economic component of professional intellect of students is «Legal Regulation of Securities Market». Its purpose is: disclosure of economic and legal nature of securities, their classification features, peculiarities of emission. Students gain skills in analyzing macroeconomic and microeconomic role of the national stock market, understanding its importance in stable functioning of the national economy. Separate topics are devoted to coverage of economic and legal content of the secondary securities market, organization of work of the stock exchange, procedural aspects of listing, activities of professional market participants, organization of depository activities, payment and clearing operations, peculiarities of issuance of agreements on purchase and sale of securities, etc. At the same time, students are constantly able to obtain all the necessary analytical and system information through the lens of the indissoluble link between the economic content and the legal form of the analyzed phenomena and processes. In our opinion, the process of forming of economic component of professional intellect will not be complete without taking into account the institutional concept of analysis of the sectoral structure of an economic system, which involves taking into account the regulated rules of state regulation, existing rules of the market, social and economic environment, globalization trends, as well as risks, that determine the mechanism of legal regulation of activities of economic entities (Humeniuk, 2019).



It is expedient to stress on the need of creating a dynamic methodological system for teaching economic subjects in the process of training of future lawyers. First and foremost, the need for a permanent response of the vocational training system to all changes in social and professional practice, which involves constant transformation of the content of education, teaching tools and other important elements (Boronos, Plikus, Aleksandrov, & Antoniuk, 2018).

The mechanism of implementation of such requirements is the constant response of the substantive aspect of the methodological system of training of lawyers. Teachers should possess up-to-date information concerning the latest administrative, management, technological and innovation tendencies with the purpose of providing accordance of educational process with current demands. This peculiarity of realization of education during life is a significant factor in formation of professional and personal competences and world-view and value guidelines of a modern lawyer.

The need for economic knowledge for a professional lawyer is high today and it defines a significant amount of economic component in professional competence of a university graduate. Insufficient level of such knowledge among practitioners leads to a slowdown in support of business transactions (economic processes) at enterprises, to delays in litigation of economic disputes in courts of different jurisdictions (disputes between economic entities and other entities – legal entities and individuals, and also disputes with authorities). This in its turn adversely affects the speed of economic processes at the micro level, as well as the functioning of economy as a whole (impact at the macro level). In view of the stated above, we believe that raising of the level of professional knowledge of a professional lawyer will positively affect these processes. Besides, with development of economy the need for more sophisticated economic knowledge of lawyers, primarily related to the functioning of securities systems and the stock market will increase. Universities that are preparing and planning to train successful professional lawyers should take this into account today.

Economic competence of a specialist of the legal branch has been recognized as the system-forming factor of substantiation of the methods of formation of economic culture of a future lawyer. At this, it is a meaningful part of a specialist's model that reflects the demands made according to the nature and conditions of professional activity (Moberg, 2014).

The systematic analysis of economic training of future lawyers suggests that market relations require a particular style of economic thinking of a modern lawyer, a system of knowledge, skills and abilities to effectively perform their professional duties in a rich information field (Coibion, Gorodnichenko, & Kamdar, 2018).

Dynamism and versatility of transformations in today's business environment stipulates continuous improvement of professional, moral and general competences of a modern lawyer for successful professional activity. Under these conditions,

there is a need for continuous improvement of the content of the curricula, the analysis of which showed the need to strengthen systematic work on the formation of the following components of students' economic consciousness:

1. Future law practitioners should be clearly aware that creation and development of a national economy requires creation of an adequate institutional environment, that is, rules, norms and traditions that make the most of the country's social and economic and technological potential (Gorodnichenko, & Roland, 2017).

2. The state plays the decisive role in this, which sets the rules and promotes the formation of a civil society in accordance with the Constitution and certain legal norms. Just on this basis a stable institutional environment can be formed (Jones, & Kim, 2018).

3. At the same time, legal institutional support does not yet guarantee reconciliation of the interests of participants in economic relations. Students should be aware that, as the experience of developed countries demonstrates, a prerequisite for a policy of institutional change is their holistic, balanced and systematic nature (Gorodnichenko, Sheremirov, & Talavera, 2018). According to Sierotowicz (2015) and Savchenko (2012), lagging behind of institutional changes from specific measures of economic policy and its legal support can deepen social contradictions.

The educational process in higher education institutions that train law specialists should form students with a high level of culture, a humanistic and democratic worldview, high moral traits, to teach them to be patriots, creative and competent professionals, active in social dimension of individuals. Formation of a personality, which the modern society expects for, is an extremely topical and complex problem, the solution of which requires, on the one hand, the search and implementation of the latest forms and methods of organizing of such a process, and on the other hand – the activation of students' creative potential in the study of economic disciplines (Golubkova, Kalinina, & Moussa, 2018). This refers to the use of pedagogical principle of continuity and continuity, which is based on transforming the formation and development of personality into a lifelong process (Zuieva, 2017). «Integration of Ukraine into the European educational space requires changes in strategies and tactics of higher education development, forms and methods of teaching, reorientation to applied aspects of training courses, self-education and self-development of an individual during his life» (Humeniuk, & Oliiar, 2019).

**Conclusion of the research.** Summarizing the results of the study, we emphasize that future lawyers gain economic knowledge not only in the course of mastering general humanitarian courses. The economic component of professional intellect is formed during acquisition of purely legal disciplines, especially those at the intersection of law and economics. A problematic aspect is the perception of a legal specialty as «purely humanitarian». As practice shows, a significant factor which influence the choice of a university entrant is the absence of mathematics in the

curriculum as a discipline. The student is morally and intellectually unprepared for taking university courses aimed at developing economic skills and assuming certain mathematical calculations. In his future professional career, such a lawyer will have significant problems in understanding most of the complex professional situations that arise in modern business. After all, in order to work successfully, a lawyer needs economic knowledge.

One of the most common areas of legal practice is the practice of in-house counsel, which provides legal support for all business transactions, relationships with counterparties (suppliers and contractors, buyers and customers). Such a specialist is needed at every major enterprise, regardless of the field of activity. In practice, you may encounter systemic problems concerning understanding of business processes by lawyers. Quite often, a practicing lawyer is not prepared to independently examine primary and consolidated accounting records, financial, management and statistical reporting.

Not only internal lawyers are affected by changes. Economic issues are also important for attorneys representing clients in general and especially commercial courts, lawyers practicing in the field of criminal law (for committing a significant number of crimes related to business activities in one way or another). In most cases, both prosecution and criminal defense representatives, and professional judges themselves in Ukraine, need specialized knowledge in the field of economics to deal with fairly routine professional problems. Traditionally, for this purpose, they resort to appointment of expertise, involvement of specialists, questioning of expert witnesses. Having lawyer's economic knowledge would greatly simplify this process and make it possible to work without intermediaries.

## REFERENCES

- Boronos, V., Plikus, I., Aleksandrov, V., & Antoniuk, N. (2018). Digital transformation of Ukraine: challenges of theory and practice in implementation of digital quality of life. *Economic Annals-XXI*, 172 (7-8), 38–43. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V172-07>.
- Coibion, O., Gorodnichenko, Y., & Kamdar, R. (2018). The Formation of Expectations, Inflation and the Phillips Curve. *Journal of Economic Literature*, 56 (4), 1447–1491. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.20171300>.
- Currell, D., & Todd Henderson, M. (2014). Can lawyers stay in the driver's seat? *International Review of Law and Economics*, 38, 17–28. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irl.2013.10.007>.
- Faria, H., Montesinos-Yufa, H., Morales, D., & Navarro, C. (2016). Unbundling the Roles of Human Capital and Institutions in Economic Development. *European Journal of Political Economy*, 45, 108–128. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejpolco.2016.08.001>.
- Gasparyenien, L., Remeikiene, R., & Heikkila, M. (2016). Evaluation of the impact of shadow economy determinants: Ukrainian case. *Intellectual Economics*, 10, 108–113. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intele.2017.03.003>.

- Głowacki, J., Kriukova, Y., & Avshenyuk, N. (2018). Gamification in higher education: experience of Poland and Ukraine. *Advanced Education, 10*, 105–110. DOI: <https://doi.org/10.20535/2410-8286.151143>.
- Golubkova, T., Kalinina, K., & Moussa, H. (2018). An analysis of international activity of foreign students in Latvia. *Economic Annals-XXI, 170* (3-4), 38–43. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V170-12>.
- Gorodnichenko, Y., & Roland, G. (2017). Culture, Institutions, and the Wealth of Nations. *Review of Economics and Statistics, 99* (3), 402–416. DOI: [https://doi.org/10.1162/REST\\_a\\_00599](https://doi.org/10.1162/REST_a_00599).
- Gorodnichenko, Y., Sheremirov, V., & Talavera, O. (2018). Price Setting in Online Markets: Does IT Click? *Journal of European Economic Association, 16* (6), 1764–1811. DOI: <https://doi.org/10.1093/jeea/jvx050>.
- Humeniuk, V. (2019). Financial security of enterprises in resort and recreation sphere. *Financial and credit activity: problems of theory and practice, 1* (28), 87–94. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v1i28.164013>.
- Humeniuk, I., & Oliiar, M. (2019). Methodical Segmentation of the Educational Discourse of the Ukrainian Language for Professional Purposes in the Context of Modern Educational Tendencies. *Fundamental and Applied Researches: Contemporary Scientific and Practical Solutions and Approaches. Interdisciplinary Prospects. Volume V. Baku – Banská Bystrica – Uzhhorod – Kherson: Posvit*, 141–147.
- Jones, C. I., & Kim, J. (2018). A Schumpeterian Model of Top Income Inequality. *Journal of Political Economy, 126* (5), 1785–1826. DOI: <https://doi.org/10.1086/699190>.
- Maiier, N. & Ustymenko, O. (2018). Modern methods and technologies for developing pre-service foreign language and culture teachers' methodological competence. *Advanced Education, 10*, 12–20. DOI: <https://doi.org/10.20535/2410-8286.133090>.
- Melnychuk, O. B. (2015). Profesiyni intelekt yak problema psykholohii [Professional intellect as a problem of psychology]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Psykholohichni nauky – Scientific Bulletin of the Kherson State University. Series: Psychological Sciences, 1* (2), 95–99 [in Ukrainian].
- Moberg, K. (2014). Two Approaches to Entrepreneurship Education: The Different Effects of Education for and Through Entrepreneurship at the Lower Secondary Level. *The International Journal of Management Education, 12* (3), 512–528. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2014.05.002>.
- Pistor, K. (2013). A Legal Theory of Finance. *Journal of Comparative Economics, 41*, 315–330. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jce.2013.03.003>.
- Puustinen, M., Sääntti, J., Koski, A., & Tammi, T. (2018). Teaching: A practical or research-based profession? Teacher candidates' approaches to research-based teacher education. *Teaching and Teacher Education, 74*, 170–179. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.05.004>.
- Rzhevskaya-Shtefan, Z. (2018). Future psychologists experiencing the crisis of professional self-determination: features of motivational sphere. *Advanced Education, 10*, 21–26. DOI: <https://doi.org/10.20535/2410-8286.115903>.
- Savchenko, V. F. (2012). Problemy natsionalnoi ekonomiky Ukrainy ta osoblyvosti yikh vyvchennia u vyschkykh navchalnykh zakladakh [Problems of national economy of Ukraine and peculiarities of their study at higher educational institutions]. *Vyshcha shkola – High school, 6*, 16–28 [in Ukrainian].

- Sierotowicz, T. (2015). Patent activity as an effect of the research and development of the business enterprise sectors in the countries of the European Union. *Journal of International Studies*, 8 (2), 101–113. DOI: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2015/8-2/9>.
- Umantsiv, I., Lebedeva, L., & Mitrofanova, A. (2019). Modern trends in governance of state ownership relations. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5 (5), 155–164. DOI: <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-155-164>.
- Zuieva, L. (2017). Teoretychnyi kontsept modelei psykholoho-pedahohichnoi pidhotovky profesiinykh suddiv u systemi suddivskoi osvity [Theoretical concept of models of psychological and pedagogical training of professional judges in the judicial education system]. *Vyshcha shkola*, 10, 60–73 [in Ukrainian].

Article details:

Received: 21 October 2021

Revised: 12 November 2021

Accepted: 23 November 2021

**Ю. Н. УМАНЦИВ**

доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории и конкурентной политики Киевского национального торгово-экономического университета, Украина, г. Киев

**В. В. ГУМЕНЮК**

доктор экономических наук, профессор кафедры общей, инженерной геологии и гидрогеологии Ивано-Франковского национального технического университета нефти и газа, Украина, г. Ивано-Франковск

**А. О. КРАВЧУК**

доктор юридических наук, профессор кафедры информационного, хозяйственного и административного права Национального технического университета Украины «Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского», Украина, г. Киев

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА БУДУЩИХ ЮРИСТОВ:  
КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ВЕКТОР**

Статья посвящена изучению особенностей профессиональной составляющей экономического интеллекта будущих адвокатов с целью определения компетенций студентов в области экономических знаний. Проанализированы правила экономической подготовки будущих адвокатов в аспекте формирования экономической составляющей их профессиональной компетентности. Раскрыты фундаментальные элементы формирования экономической компетентности студентов.

**Ключевые слова:** компетентность, профессиональный интеллект, профессиональная компетентность, экономическое сознание, методологическая система.

**Ю. М. УМАНЦІВ**

доктор економічних наук, професор кафедри економічної теорії та конкурентної політики Київського національного торговельно-економічного університету, Україна, м. Київ

**В. В. ГУМЕНЮК**

доктор економічних наук, професор кафедри загальної, інженерної геології і гідрогеології Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна, м. Івано-Франківськ

**О. О. КРАВЧУК**

доктор юридичних наук, професор кафедри інформаційного, господарського та адміністративного права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна, м. Київ

## **ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ ПРОФЕСІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МАЙБУТНІХ ЮРИСТІВ: КОМПЕТЕНТІСНИЙ ВЕКТОР**

**Постановка проблеми.** Інтеграція України в європейський освітній простір, процеси глобалізації та інформатизації в суспільстві зумовлюють необхідність зміни освітньої парадигми – відмову від репродуктивних форм навчання й орієнтацію на компетентнісний і діяльнісний підходи. Професійна діяльність юриста в умовах ринкової економіки вимагає його належної економічної підготовки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Освітні реалії підтверджують тезу про те, що репродуктивна модель відтворення знань стала неефективною; натомість компетентна освітня парадигма оновлюється, про що свідчать праці З. Ржевської-Штефан (аналізує особливості мотивації професійної підготовки майбутніх фахівців), Н. Майер, О. Устименко (розкривають методологічні основи розвитку компетентностей і методичних умінь), Й. Гловацького, Ю. Крюкової, Н. Авшенюк (пропонують інноваційні методи навчання, засновані на активному використанні ігрових форм у навчальному процесі). Визнаючи незаперечну наукову та практичну значущість проведених досліджень, вважаємо, що проблеми формування економічної складової професійного інтелекту майбутніх юристів залишаються недостатньо опрацьованими як на теоретичному, так і методологічному рівні.

**Формулювання цілей.** Метою статті є розроблення концептуальних положень і формулювання методичних рекомендацій, спрямованих на розвиток економічної підготовки майбутніх юристів у контексті формування економічної складової їхньої професійної компетентності. Досягнення цілей статті передбачає визначення компетентностей здобувачів вищої освіти у сфері економічних знань, проведення аналізу економічної підготовки майбутніх юристів, окреслення основних складових формування їхньої економічної свідомості.



**Виклад основного матеріалу.** На основі аналізу навчальних планів визначено перелік курсів, що формують економічні знання у процесі підготовки юристів. Виявлено необхідність перманентного реагування системи професійної підготовки юристів на всі зміни соціально-професійної практики, потребу підвищення рівня економічних знань професійного юриста, удосконалення змістової частини навчальних програм, посилення системної роботи над формуванням визначених компонентів економічної свідомості студентів. Доведено, що потреба в економічних знаннях для професійного юриста визначає значний обсяг економічної складової професійної компетентності випускника університету. Недостатній рівень таких знань серед практиків призводить до уповільнення підтримки економічних процесів на підприємствах, до затримок у розгляді господарських спорів у судах різних юрисдикцій. Із розвитком економіки зростатиме потреба в більш складних економічних знаннях юристів, перш за все тих, що стосуються функціонування систем цінних паперів і фондового ринку.

**Висновки.** Економічна складова професійного інтелекту майбутніх юристів формується під час засвоєння юридичних дисциплін, що викладаються на стику права та економіки. Економічний компонент системи юридичної освіти дозволить майбутнім юристам здійснювати повноваження на більш професійному рівні.

### Коротка анотація до статті

Стаття присвячена вивченню особливостей професійної складової економічного інтелекту майбутніх адвокатів із метою визначення компетенцій студентів у галузі економічних знань. Проаналізовано правила економічної підготовки майбутніх адвокатів в аспекті формування економічної складової їхньої професійної компетентності. Розкрито фундаментальні елементи формування економічної компетентності студентів.

**Ключові слова:** компетентність, професійний інтелект, професійна компетентність, економічна свідомість, методологічна система.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2021

Стаття пройшла рецензування 12.11.2021

Стаття рекомендована до опублікування 23.11.2021

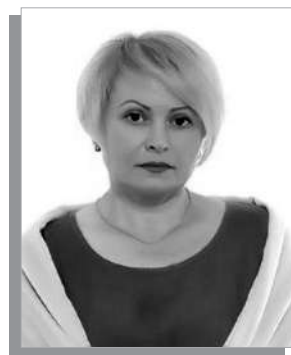
**Рекомендоване цитування:** Umantsiv Yu. M., Humeniuk V. V., Kravchuk O. O. Formation of the economic component of professional intellect of future lawyers: a competence vector. *Економічна теорія та право*. 2021. №4 (47). С. 116–129. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-116>.

**Suggested Citation:** Umantsiv, Yu. M., Humeniuk, V. V., & Kravchuk, O. O. (2021). Formation of the economic component of professional intellect of future lawyers: a competence vector. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (47), 116–129. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-116>.

DOI: 10.31359/2411-5584-2021-47-4-130  
УДК 343.23

**Т. М. ГУД**

кандидатка юридичних наук,  
асистентка кафедри кримінального права №2  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків  
e-mail: [criminallaw2v@gmail.com](mailto:criminallaw2v@gmail.com)  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-9040-111X>



## ДО ПИТАННЯ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ БЕЗПОСЕРЕДНЬОГО ОБ'ЄКТА ПРИХОВУВАННЯ ЗЛОЧИНУ (ст. 396 КК УКРАЇНИ)<sup>1</sup>

Стаття присвячена аналізу наукових підходів до визначення безпосереднього об'єкта приховування злочину (ст. 396 КК України), які склалися в сучасній доктрині кримінального права, проведено їх критичний аналіз. Зроблено висновок про правову сутність приховування злочину, який полягає в сприянні уникненню відповідальності суб'єктом, який вчинив тяжкий або особливо тяжкий злочин, без надання допомоги в його вчиненні.

**Ключові слова:** об'єкт кримінального правопорушення, безпосередній об'єкт кримінального правопорушення, елемент складу кримінального правопорушення, суспільні відносини, заздалегідь необіцяне приховування злочину.

**Постановка проблеми.** Проблеми, пов'язані з об'єктом кримінального правопорушення, є найбільш складними й одночасно одними з найважливіших у теорії кримінального права. Правильне і чітке визначення об'єкта кримінального правопорушення допомагає встановити місце конкретного кримінального правопорушення в системі Особливої частини КК України, належ-

---

<sup>1</sup> © Гуд Т. М., 2021. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

ним чином здійснити кримінально-правову кваліфікацію вчиненого, призначити справедливе покарання, відмежувати суміжні делікти тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науці кримінального права дослідженню об'єкта кримінального правопорушення (об'єкта кримінально-правової охорони) приділяється значна увага. Значний внесок у розробку проблеми безпосереднього об'єкта злочину за заздальгідь не обіцяне приховування (ст. 396 КК України) зробили такі науковці, як В. Я. Тацій (V. Ya. Tatsiy) [1], О. С. Ізотов (O. S. Isotov) [2], Г. І. Баймурзін (G. I. Bamurazin) [3], І. М. Бокоч (I. M. Bokoch) [4], Л. М. Пілявська (L. M. Pilyavskaya) [5], Н. Б. Есенбаєв (N. B. Esenbaev) [6] та ін.

Висловлювалися різні точки зору щодо безпосереднього об'єкта злочину. Так, тривалий час серед науковців панувала думка, що даний злочин є поліоб'єктним, тобто таким, що одночасно посягає на декілька різних об'єктів, зокрема на об'єкт попереднього злочину та власне об'єкт заздальгідь не обіцяного приховування цього злочину. Цю позицію відстоювали Г. Б. Віттенберг (G. B. Wittenberg) [7], П. М. Панченко (P. M. Panchenko) [7], М. І. Ковальов (M. I. Kovalev) [8] та ін. На думку Г. Б. Віттенберга (G. B. Wittenberg) і П. М. Панченка (P. M. Panchenko), об'єктами приховування злочину, з одного боку, виступають суспільні відносини у сфері попередження, припинення та викриття конкретних злочинів, а з іншого – суспільні відносини у сфері попередження злочинів визначеного роду, тобто аналогічні тим, щодо яких мав місце факт непопередження, неприпинення і виявлення [7, с. 13–14]. У свою чергу, М. І. Ковальов (M. I. Kovalev) зазначав, що при приховуванні «контрреволюційних злочинів», кваліфікованих видів розкрадань, триваючих і продовжуваних злочинів, а також деяких інших небезпечних злочинів об'єктом також є об'єкт злочину, що приховується [8, с. 8]. А В. О. Кірін (V. O. Kirin) зауважував, що причетність до злочину (до якої автор відносить і приховування) спрямована не лише проти нормальної діяльності органів, які ведуть боротьбу зі злочинами, а й певним чином також й проти тих законних інтересів, на які ці злочини посягають [9, с. 89].

Проте не всі науковці поділяли й підтримували подібні погляди. Так, Г. І. Баймурзін (G. I. Bamurazin) наголошував, що твердження про поліоб'єктність приховування дає підстави зробити висновок, що діяльність причетної до злочину особи одночасно посягає на декілька об'єктів, якими є «інтереси правосуддя» та об'єкт того злочину, у зв'язку з яким виникає ця суспільно небезпечна діяльність [3]. При цьому основним, на думку Г. І. Баймурзіна (G. I. Bamurazin), визнається об'єкт злочину, про причетність до якого йдеться. Уявлення про подвійність природи причетності слід визнавати помилковим, оскільки в таких випадках має йтися про співучасть у злочині, а не про причетність до злочину. Твердження про подвійність природи причетності ґрун-

тується на штучному розчленуванні єдиної сутності причетної діяльності. Прихильники поліоб'єктності «приховування злочину» намагалися довести, що цей злочин може одночасно з розривом у часі із тим, що приховується, посягати зовсім на різні об'єкти, що не є тотожними. У цілому у випадках заздалегідь обіцяного приховування це можливо, але неприпустимо в розглядуваному злочині. Тому позиція Г. І. Баймурзіна (G. I. Vamurzin) з цього питання видається цілком правильною, оскільки заздалегідь не обіцяне приховування злочину має місце після вчинення попереднього злочину, а отже, не може бути причиною заподіяння шкоди його об'єкту.

**Формулювання цілей.** Метою даного дослідження є науковий аналіз сучасних поглядів на безпосередній об'єкт кримінального правопорушення, а саме на безпосередній об'єкт приховування злочину (ст. 396 КК України).

**Виклад основного матеріалу.** Найбільш істотне значення для правотворчої і правозастосовної діяльності має безпосередній об'єкт кримінального правопорушення. Під безпосереднім об'єктом кримінального правопорушення в науці кримінального права прийнято розуміти конкретні суспільні відносини, які поставлені законодавцем під охорону певної статті Особливої частини КК і яким заподіюється шкода вчиненим кримінальним правопорушенням, що підпадає під ознаки конкретного складу кримінального правопорушення [1, с. 147]. Такий об'єкт зазвичай установлюється шляхом аналізу окремого складу кримінального правопорушення.

У ч. 1 ст. 396 КК передбачена відповідальність за заздалегідь не обіцяне приховування тяжкого чи особливо тяжкого злочину.

Як відомо, безпосередньому об'єкту кримінального правопорушення внаслідок вчинення діяння завдається істотна шкода або створюється реальна загроза її заподіяння, тож, між діянням і об'єктом кримінального правопорушення існує тісний взаємозв'язок. Через вчинення діяння в об'єкті кримінально-правової охорони відбуваються негативні зміни, які виступають суспільно небезпечним наслідком вчиненого. Згідно із законом причинності виникнення будь-якого явища зумовлено факторами, які його породжують. Явище, яке призводить до появи іншого, йменується «причиною», а те, що виникає, – «наслідком». Між причиною і наслідком існує тісний діалектичний взаємозв'язок. Причина в часі завжди передує наслідку, тобто останній не виникає раніше за дію причини. Причина за певних умов обов'язково породжує наслідок або декілька наслідків. Причина і наслідок пов'язані між собою, і якщо з'являється причина та достатні умови, тоді виникає і наслідок. Проте заздалегідь не обіцяне приховування злочину належить до так званих «похідних злочинів» [10 с. 29]. Саме попередній (основний) злочин зумовлює в подальшому потребу в його приховуванні [3, с. 33–35]. Таким чином, без основного, попереднього, злочину не може бути і причетного до нього діяння,

яким є заздалегідь не обіцяне приховування злочину. До того ж небезпечні наслідки злочину, що приховується, не перебувають у причинному зв'язку з поведінкою приховувача, ним не породжуються, не викликаються, тобто заздалегідь не обіцяне приховування злочину об'єктивно не може посягати, заподіювати шкоду об'єкту попереднього діяння.

За своєю правовою сутністю заздалегідь не обіцяне приховування злочину полягає у сприянні уникненню відповідальності суб'єктом основного делікту, а не наданні допомоги в його вчиненні [11, с. 30]. Такі дії приховувача можуть зумовлювати виникнення у винної особи, яка вчинила попередній злочин, відчуття безкарності, укріплювати її рішучість, бажання щодо вчинення інших (наступних) злочинних діянь, проте навіть у цьому разі, як слушно зазначає О. І. Семікіна (O. I. Semikina), поведінка приховувача виступає лише умовою, а не причиною подальших злочинних дій особи [12, с. 44–46]. Отже, безпосереднім об'єктом заздалегідь не обіцяного приховування злочину не може бути об'єкт основного діяння, тобто досліджуваний делікт має власний, самостійний, відмінний від останнього, безпосередній об'єкт.

Даний погляд на безпосередній об'єкт заздалегідь не обіцяного приховування злочину не є новим для науки кримінального права. Багато науковців дотримуються схожої позиції. Разом із тим деякі з них висловлюють різні думки з приводу визначення цього елемента досліджуваного складу злочину. Так, І. С. Власов (I. S. Vlasov) та І. М. Тяжкова (I. M. Tirkova), формуючи систему злочинів проти правосуддя за єдністю безпосереднього об'єкта, відносять приховування злочинів до злочинів проти правосуддя, які порушують безперешкодне отримання правосуддям відомостей про злочин та обставини його вчинення [13, с. 52]. На переконання Л. М. Пілявської (L. M. Pilyavskaya), приховування злочину перешкоджає нормальному функціонуванню органів досудового слідства, розкриттю злочину та злочинця, суттєво ускладнює роботу відповідних правоохоронних органів, заважає викриттю особи злочинця та, як наслідок, призначенню справедливого покарання [5, с. 598–603]. У свою чергу, О. С. Горелік (O. S. Gorelik), Л. В. Лобанова (L. V. Lobanova) вбачають у приховуванні злочину поведінку, яка перешкоджає розкриттю злочину, встановленню особи злочинця і тим самим порушує нормальну діяльність органів правосуддя у сфері боротьби зі злочинністю [14, с. 202].

Деякі з науковців визначають безпосередній об'єкт цього злочину як нормальну діяльність правоохоронних і судових органів [2, с. 92]. Однак розкриття змісту безпосереднього об'єкта даного злочину через таке оціночне поняття, як «нормальна діяльність», на наш погляд, є недостатньо виправданим й обґрунтованим, бо у зв'язку з цим виникають питання, яка саме діяльність правоохоронних органів є «нормальною» та де знаходиться межа між нормальною і ненормальною.

Окремі автори, розкриваючи сутність безпосереднього об'єкта приховування злочину, намагаються конкретизувати коло суспільних відносин, проти яких він фактично спрямований. Так, А. В. Савченко (A. V. Savchenko) безпосереднім об'єктом визнає відносини, що перешкоджають своєчасному розкриттю та недопущенню злочину [15, с. 151]. Автори навчального посібника «Злочини проти правосуддя» вважають, що приховування злочинів належить до тих діянь, які посягають на відносини, що забезпечують своєчасне розкриття та припинення злочинів [16, с. 87]. Такої ж думки дотримуються С. С. Мірошніченко (S. S. Miroshnichenko) [17, с. 244–246], В. В. Мульченко (V. V. Mulchenko) [18, с. 208] та ін.

Проаналізувавши існуючі точки зору щодо визначення безпосереднього об'єкта досліджуваного злочину, можемо констатувати, що деякі дослідники не включають до нього відносини, які виникають у сфері діяльності суду. Зокрема, Н. Б. Есенбаєв (N. B. Esenbaev) називає безпосереднім об'єктом цього делікту суспільні відносини у сфері діяльності відповідних державних органів із запобігання, припинення та розкриття злочинів, що є невід'ємною частиною нормального відправлення правосуддя [6, с. 57]. Натомість В. Г. Трифонов (V. G. Trifonov) вважає, що причетна поведінка в усіх випадках перешкоджає нормальній діяльності державних органів із попередження, припинення та розкриття суспільно небезпечних діянь інших осіб, притягнення їх до відповідальності, що означає незмінність об'єкта причетності при всьому різноманітті суспільних відносин, на які посягає основне діяння [19, с. 9, 15].

Суспільні відносини як об'єкт кримінального правопорушення мають внутрішню структуру, яка є незмінною, а їх елементами виступають: 1) суб'єкти; 2) предмет і 3) соціальний зв'язок. У цьому контексті слід додати, що немає безсуб'єктних відносин, оскільки відсутність такого компонента суперечить їх сутності. Якщо основою виокремлення, наприклад, політичних чи економічних відносин є їх об'єкти (політична влада і власність на засоби виробництва відповідно), то основою відмежування соціальних відносин є їх суб'єкти – соціальні спільності людей [20, с. 170]. Отже, якщо немає учасників відносин, то немає і самих відносин.

В Україні як у демократичній, соціальній, правовій державі більшість відносин закріплена і врегульована нормативними актами. Згідно зі ст. 3 Конституції України одним із пріоритетних напрямів функціонування держави є захист прав і свобод людини і громадянина, охорона прав і законних інтересів державних та недержавних організацій, об'єднань громадян, боротьба з правопорушеннями. Із цього видно, що виникають відносини між державою (державними органами) і громадянином чи об'єднанням громадян (йдеться про надання захисту, забезпечення охорони). Так, у ст. 2 Закону України «Про Національну поліцію» [21] зазначено, що основними завданнями поліції



є надання поліцейських послуг у сферах: забезпечення публічної безпеки і порядку; охорони прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави; протидії злочинності; надання в межах, визначених законом, послуг з допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги. Можемо говорити про законодавче закріплення певних відносин, а саме: охорона, надання допомоги тощо, які в той же час, як уже зазначалося, є і завданнями. Відповідно до ст. 6 Закону України «Про оперативно-розшукову діяльність» [22] підставами для проведення оперативно-розшукової діяльності може виступати інформація про: кримінальні правопорушення, що готуються; осіб, які готують вчинення кримінального правопорушення; осіб, які переховуються від органів досудового розслідування, слідчого судді, суду або ухиляються від відбування кримінального покарання, тощо.

Досить часто факти вчинення кримінальних правопорушень є очевидними: заподіяння тілесних ушкоджень, вбивство, грабіж тощо. Про ці факти повідомляють потерпілі, їх родичі, свідки, працівники медичних установ та інші фізичні або юридичні особи. У той же час у багатьох випадках ці факти ретельно приховуються і для їх виявлення потрібні значні зусилля органів, що ведуть боротьбу зі злочинністю. Протидія злочинності передбачає цілий комплекс заходів, основне місце серед яких посідає досудове розслідування кримінальних правопорушень [23, с. 296]. Досудове розслідування – стадія кримінального провадження, яка починається з моменту внесення відомостей про кримінальне правопорушення до Єдиного реєстру досудових розслідувань (ЄРДР) і закінчується закриттям кримінального провадження або направленням до суду обвинувального акта, клопотання про застосування примусових заходів медичного або виховного характеру, клопотання про звільнення особи від кримінальної відповідальності (п. 5 ч. 1 ст. 3 КПК). Здійснення досудового розслідування до внесення відомостей до ЄРДР або без такого внесення не допускається і тягне за собою передбачену законом юридичну відповідальність (ст. 241 КПК). Основний зміст розслідування становить діяльність зі збирання, дослідження, оцінки, перевірки та використання доказів (доказування), розкриття кримінальних правопорушень, забезпечення захисту прав і свобод людини. Називаючи розслідування «досудовим», законодавець тим самим акцентує увагу на його співвідношенні з основною частиною судового провадження в першій інстанції – судовим розглядом. Досудове розслідування передує судовому провадженню в першій інстанції і покликане забезпечити його успішне проведення. Характерними рисами цієї стадії процесу є швидкість, усебічність, повнота та неупередженість дослідження обставин вчиненого кримінального правопорушення [24, с. 13].

Суб'єктами відносин у сфері досудового розслідування, з одного боку, є власне органи, які провадять таку діяльність та здійснюють нагляд за нею, а саме слідчий та прокурор, які наділені відповідними повноваженнями, закріпленими ст. 36 та ст. 40 КПК (наприклад, слідчі органів внутрішніх справ, органів, що здійснюють контроль за додержанням податкового законодавства, органів безпеки, органів державного бюро розслідувань (ст. 216 КПК)) [4, с. 307–310]. Як виняток закон передбачає можливість здійснення досудового розслідування щодо кримінальних правопорушень іншими особами – службовими особами, уповноваженими на вчинення процесуальних дій [24, с. 270]. З іншого – суб'єктами цих суспільних відносин є особи, які: 1) мають і відстоюють власний інтерес (потерпілий, підозрюваний, обвинувачений, цивільний позивач, цивільний відповідач); 2) захищають і представляють інтереси «третіх осіб» (захисник, представник цивільного позивача, представник цивільного відповідача); 3) сприяють здійсненню досудового розслідування: свідок, заявник про злочин, поняті, перекладач, експерт, спеціаліст тощо [25, с. 87, 88].

*Предметом* суспільних відносин є те, з приводу чого або у зв'язку з чим існують ці суспільні відносини. Досудове розслідування – це здійснювана відповідно до вимог кримінального процесуального закону діяльність органів досудового розслідування, спрямована на встановлення ознак кримінального правопорушення, виявлення особи, яка його вчинила, збирання, дослідження, оцінку, перевірку і використання доказів, забезпечення правильного застосування закону, охорону прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб, а також суспільства та держави (п. 5 ч. 1 ст. 3 КПК). Дана стадія кримінального провадження є лише частиною кримінального судочинства. У межах досудового розслідування не проводиться судова діяльність, пов'язана із вирішенням питань про винуватість або невинуватість особи, застосування до неї покарання, інших заходів кримінально-правового впливу або виправдання невинуватого. Проте під час нього вивчається більшість доказів, виявляються сліди кримінального правопорушення, установлюється та розшукується особа, яка його вчинила, тощо. Таким чином, існування даної стадії зумовлено необхідністю виконання попередньої процесуальної діяльності для того, щоб вже до розгляду судом відповідних матеріалів установити наявність чи відсутність фактичних і правових підстав притягнення особи до кримінальної відповідальності [26, с. 14]. Із наведеного можна зробити висновок, що предметом суспільних відносин, які є об'єктом злочину, передбаченого ст. 396 КК, є висновки суб'єктів досудового розслідування, які відповідають об'єктивним обставинам вчиненого делікту [27]. Останні виступають підставою висунення підозри та обвинувачення у вчиненні злочину конкретною особою, а також забезпечують захист осіб від незаконного та необґрунтованого обвинувачення і засудження.

Нарешті, ще один обов'язковий елемент суспільних відносин – це *соціально-зв'язок* між суб'єктами, під яким прийнято розуміти певну взаємодію, взаємозв'язок суб'єктів суспільних відносин, який може проявлятися у формі певної діяльності учасників відносин або ж у формі їх певного стану. Соціальний зв'язок як зміст суспільних відносин може бути динамічним (має свій прояв у суспільно значущій діяльності суб'єктів відносин) і статичним (права та обов'язки суб'єктів відносин) [28, с. 139, 140].

У динамічному аспекті соціальним зв'язком суспільних відносин, поставлених під охорону ст. 396 КК України, можна визнати діяльність органів досудового розслідування щодо встановлення всіх обставин вчиненого кримінального правопорушення.

У статичному аспекті соціальний зв'язок між учасниками цих відносин проявляється в сукупності повноважень, функцій, завдань, обов'язків щодо всебічного, швидкого, неупередженого, повного розслідування, щоб кожен, хто вчинив кримінальне правопорушення, був притягнутий до відповідальності з урахуванням ступеня своєї вини, а жоден невинуватий не був обвинувачений або засуджений, жодна особа не була піддана необґрунтованому процесуальному примусу. Указані компетентні органи та службові особи не повинні витратити зайвого часу, матеріальних та адміністративних ресурсів на проведення розслідування кримінального правопорушення та розшук особи, що його вчинила, у той час як інші учасники досліджуваних суспільних відносин мають право на забезпечення захисту їх прав і свобод, щоб жоден не був необґрунтовано обвинувачений у вчиненні кримінального правопорушення або не став потерпілим від нерозкритого кримінального правопорушення, що було реально вчинено, і одночасно вони не повинні створювати перешкод щодо проведення такої діяльності шляхом переховування слідів, знарядь, засобів, предметів злочинного діяння, предметів, здобутих злочинним шляхом, особи, що вчинила злочин.

Таким чином, соціальний зв'язок як зміст суспільних відносин, що розглядаються, може бути визначений як взаємодія органів досудового розслідування та фізичних осіб, що проявляється, з одного боку, у законних процесуальних діях компетентних органів і службових осіб зі встановлення фактичних обставин вчиненого кримінального правопорушення та осіб, які його скоїли, а з іншого – у відповідному стані захисту членів суспільства від незаконного й необґрунтованого обвинувачення та обмеження їх прав і свобод.

**Висновки.** 1. Наведене дозволяє зробити висновок про те, що злочин, передбачений ст. 396 КК, посягає на суспільні відносини, які забезпечують реалізацію органами досудового розслідування своїх повноважень у сфері всебічного, швидкого, повного та неупередженого розслідування кримінального провадження.

2. Вивчення структури досліджуваних відносин дозволяє встановити й механізм заподіяння шкоди вказаному об'єкту кримінально-правової охорони. З огляду на те, що фізичні особи при переховуванні злочинця, знарядь і засобів вчинення злочину, слідів злочину чи предметів, здобутих злочинним шляхом, унеможливають або значно ускладнюють встановлення всіх об'єктивних обставин вчиненого у відповідному кримінальному провадженні, це призводить до пошкодження або руйнації соціального зв'язку між суб'єктами досліджуваних суспільних відносин або взагалі перешкоджає їх виникненню. При цьому перешкоджання, деформація або розрив такого зв'язку в переважній більшості випадків відбувається «ззовні», тобто на ці суспільні відносини негативно впливають особи, які не є суб'єктами цих відносин.

3. У той же час у деяких випадках такий вплив можливий і з боку самих учасників цих відносин. Наприклад, особа, яка має статус свідка злочину, здійснює переховування знарядь або засобів вчинення цього злочину. Унаслідок впливу на соціальний зв'язок даних відносин порушується порядок проведення досудового розслідування щодо всебічного, швидкого, повного та неупередженого з'ясування всіх обставин вчиненого злочину та встановлення особи, яка його вчинила, що є необхідною передумовою притягнення особи до відповідальності за вчинене кримінальне правопорушення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Тацій В. Я. Об'єкт і предмет злочину в кримінальному праві: монографія. Харків: Право, 2016. 255 с.
2. Ізотов О. С. Щодо питання відмежування приховування злочину від придбання, отримання, зберігання чи збуту майна, одержаного злочинним шляхом. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ*. Спец. вип.: Проблеми застосування кримінального законодавства України. 2007. С. 92–97.
3. Баймурзин Г. Ответственность за прикосновенность к преступлению. Алма-Ата: Наука КазССР, 1968. 188 с.
4. Бокоч І. М. До проблеми визначення видового об'єкта злочинів проти правосуддя, що вчиняються працівниками правоохоронних органів під час провадження досудового розслідування. *Часопис Київського університету права*. 2012. № 2. С. 307–310.
5. Пілявська Л. М. Заздалегідь не обіцяне приховування злочину, злочинця та наслідків злочину як один із видів причетності до злочину. *Актуальні проблеми держави і права*. 2012. Вип. 68. С. 598–603.
6. Эсенбаев Н. Б. Уголовная ответственность за заранее не обещанное укрывательство по законодательству Кыргызской Республики: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.08. Санкт-Петербург, 2006. 170 с.
7. Виттенберг Г. Б., Панченко П. Н. Прикосновенность к преступлению по советскому уголовному праву: учеб. пособие. Иркутск: Иркутск. гос. ун-т им. А. А. Жданова, 1976. 50 с.

8. Ковалев М. И. Уголовная ответственность за укрывательство преступлений по советскому уголовному праву: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.08. Москва, 1952. 15 с.
9. Кирин В. А. Союзный и республиканский уголовный закон. Москва: Юрид. лит., 1970. 176 с.
10. Лемешко О. М. Кримінально-правова оцінка потурання вчиненню злочину. Харків: ФІНН, 2003. 160 с.
11. Хабибуллин М. Х. Ответственность за укрывательство преступлений и недоносительство по советскому уголовному праву. Казань: Изд-во Казан. ун-та, 1984. 136 с.
12. Семькина О. И. Ответственность за укрывательство преступлений по уголовному праву России: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.08. Ставрополь, 2003. 212 с.
13. Власов И. С., Тяжкова И. М. Ответственность за преступления против правосудия. Москва: Юрид. лит., 1968. 136 с.
14. Горелик А. С., Лобанова Л. В. Преступления против правосудия. Санкт-Петербург: Юрид. центр Пресс, 2005. 491 с.
15. Савченко А. Злочини проти правосуддя в Україні та США (на рівні федерації): порівняльний аналіз. *Підприємництво, господарство і право*. 2005. № 12. С. 151–154.
16. Злочини проти правосуддя: навч. посіб. / за заг. ред. В. І. Борисова, В. І. Тютюгіна. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 160 с.
17. Мірошниченко С. Класифікація злочинів проти правосуддя. *Вісник Академії правових наук України*. 2012. № 2. С. 237–246.
18. Мульченко В. В. Система преступлений против правосудия в новом Уголовном кодексе Украины. *Новий Кримінальний кодекс України: питання застосування і вивчення*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (25–26 жовт. 2001 р., м. Харків). Київ: Юрінком Інтер, 2002. С. 207–209.
19. Трифонов В. Г. Заранее не обещанное укрывательство преступлений и несообщение о них как виды прикосновенности к преступлению: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.08. Санкт-Петербург, 2000. 26 с.
20. Шляхтун П. П. Політологія: історія та теорія: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2010. 472 с.
21. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 40–41. Ст. 379. URL: [http://zakon-rada.gov.ua.translate.google.com/laws/show/580-19?\\_x\\_tr\\_sl=uk&\\_x\\_tr\\_tl=ru&\\_x\\_tr\\_hl=ru&\\_x\\_tr\\_pto=nui,op,sc#Text](http://zakon-rada.gov.ua.translate.google.com/laws/show/580-19?_x_tr_sl=uk&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=nui,op,sc#Text) (дата звернення: 10.10.2021).
22. Про оперативно-розшукову діяльність: Закон України від 18.02.1992 № 2135-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 22. Ст. 33. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12#Text> (дата звернення: 10.10.2021).
23. Організація судових та правоохоронних органів: підручник / за ред. І. С. Марочкіна. Харків: Право, 2014. 448 с.
24. Кримінальний процес: підручник / О. В. Капліна, О. Г. Шило, В. М. Трофименко та ін.; за заг. ред. О. В. Капліної, О. Г. Шило. Харків: Право, 2018. 584 с.
25. Тертишник В. М. Кримінальний процес України. Загальна частина: підручник. Київ: Алерта, 2014. 438 с.

26. Кримінальний процес: підручник / за заг. ред. В. В. Коваленка, Л. Д. Удалової, Д. П. Письменного. Київ: Центр учб. літ., 2013. 544 с.
27. Нор В. Т. Истина у кримінальному судочинстві: ідея, догма права, реалізація. *Часопис Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Право. 2010. № 2. URL: <http://www.lj.oa.edu.ua/articles/2010/n2/10nvt DPR.pdf> (дата звернення: 10.10.2021).
28. Правознавство: підручник / за ред. В. В. Копейчикова, А. М. Колодій. Київ: Юрінком Інтер, 2004. 752 с.

## REFERENCES

1. Tatsii, V. Ya. (2016). *Obiekt i predmet zlochyну v kryminalnomu pravi [The object and subject of the crime in criminal law]*. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
2. Izotov, O. S. (2007). Shchodo pytannia vidmezhuвання prykhovuvannya zlochyну vid prydbання, otrymannia, zberihannya chy zbutu maina, oderzhanoho zlochyнным shliakhom [On the issue of separating the concealment of a crime from the acquisition, receipt, storage or sale of property obtained by criminal means]. *Visnyk Luhanskoho derzhavnoho universytetu vnurishnykh sprav. Spets. vyp.: Problemy zastosuvannya kryminalnoho zakonodavstva Ukrainy – Bulletin of Luhansk State University of Internal Affairs. Spec. issue: Problems of application of the criminal legislation of Ukraine*, 92–97 [in Ukrainian].
3. Baymurzin, G. (1968). *Otvetsvennost za prikosnovennost k prestupleniyu [Responsibility for involvement in a crime]*. Alma-Ata: Nauka KazSSR [in Russian].
4. Bokoch, I. M. (2012). Do problemy vyznachennia vydovoho obieкта zlochyнуv proty pravosuddia, shcho vchyniaiutsia pratsivnykamy pravookhoronnykh orhaniv pid chas provadzhenня dosudovoho rozsliduvannya [The problem of determining the specific object of crimes against justice committed by law enforcement officers during the pre-trial investigation]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava – Journal of Kyiv University of Law*, 2, 307–310 [in Ukrainian].
5. Piliavska, L. M. (2012). Zazdalehid ne obitsiane prykhovuvannya zlochyну, zlochyntsia ta naslidkiv zlochyну yak odyн iz vydiv prychetnosti do zlochyну [Not promised concealment of the crime, criminal and consequences of a crime as a type of involvement in the criminal act]. *Aktualni problemy derzhavy i prava – Current issues of state and law*, 68, 598–603 [in Ukrainian].
6. Esenbaev, N. B. (2006). *Ugolovnaya otvetstvennost za zaranee ne obeschannoє ukryivatelstvo po zakonodatelstvu Kyrgyzskoy Respubliki [Criminal liability for not promised concealment under the legislation of the Kyrgyz Republic]* (PhD. dissertation). Sankt-Peterburg [in Russian].
7. Vittenberg, G. B., & Panchenko, P. N. (1976). *Prikosnovennost k prestupleniyu po sovetskomu ugolovnomu pravu [Involvement in a crime under Soviet criminal law]*. Irkutsk [in Russian].
8. Kovalev, M. I. (1952). *Ugolovnaya otvetstvennost za ukryivatelctvo prestupleniy po sovetskomu ugolovnomu pravu [Criminal liability for concealment of crimes under Soviet criminal law]*. (PhD thesis). Moskva [in Russian].
9. Kirin, V. A. (1970). *Soyuznyiy i respublikanskiy ugolovnyiy zakon [Union and republican criminal law]*. Moskva: Yuridicheskaya literatura [in Russian].



10. Lemeshko, O. M. (2003). *Kryminalno-pravova otsinka poturannia vchynenniu zlochynu* [Criminal-legal assessment of indulgence in the commission of a crime]. Kharkiv: FINN [in Ukrainian].
11. Habibullin, M. H. (1984). *Otvettstvennost za ukryivatelstvo prestupleniy i nedonositelstvo po sovetkomu ugovnomu pravu* [Responsibility for concealing crimes and non-reporting under Soviet criminal law]. Kazan: Izdatelstvo Kazanskogo universiteta [in Russian].
12. Semyikina, O. I. (2003). *Otvettstvennost za ukryivatelstvo prestupleniy po ugovnomu pravu Rossii* [Responsibility for concealment of crimes under the criminal law of Russia]. (PhD thesis). Stavropol [in Russian].
13. Vlasov, I. S., & Tyazhkova, I. M. (1968). *Otvettstvennost za prestupleniya protiv pravosudiya* [Responsibility for crimes against justice]. Moskva: Yuridicheskaya literatura [in Russian].
14. Gorelik, A. S., & Lobanova, L. V. (2005). *Prestupleniya protiv pravosudiya* [Crimes against justice]. Sankt-Peterburg: Yuridicheskii tsentr Press [in Russian].
15. Savchenko, A. (2005). *Zlochyny proty pravosuddia v Ukraini ta SSHa (na rivni federatsii): porivnialnyi analiz* [Crimes against justice in Ukraine and the USA (at the federal level): a comparative analysis]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, economy and law*, 12, 151–154 [in Ukrainian].
16. Borysov, V. I., & Tiutiuhin, V. I. (2011). *Zlochyny proty pravosuddia* [Crimes against justice]. Kharkiv: Nats. un-t «Iuryd. akad. Ukrainy im. Yaroslava Mudroho» [in Ukrainian].
17. Miroshnychenko, S. (2012). *Klasyfikatsiia zlochyniv proty pravosuddia* [Classification of crimes against justice]. *Visnyk Akademii pravovykh nauk Ukrainy – Bulletin of the Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 2, 237–246 [in Ukrainian].
18. Mulchenko, V. V. (2002). *Sistema prestupleniy protiv pravosudiya v novom Ugolovnom kodekse Ukrainyi*. In *Novyi Kryminalnyi kodeks Ukrainy: pytannia zastosuvannia i vyvchennia: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. (25–26 zhovt. 2001 r., m. Kharkiv) – The new Criminal Code of Ukraine: issues of application and study: materials of the International scientific-practical conference (October 25–26, 2001, Kharkiv)*. Kyiv: Yurinkom Inter, 207–209 [in Ukrainian].
19. Trifonov, V. G. (2008). *Zaranee ne obeschanoe ukryivatelstvo prestupleniy i nesoobschenie o nih kak vidyi prikosnovennosti k prestupleniyu* [Not promised in advance concealment of crimes and failure to report them as types of involvement in a crime]. (PhD thesis). Sankt-Peterburg [in Russian].
20. Shliakhtun, P. P. (2010). *Politolohiia: istoriia ta teoriia* [Political Science: History and Theory]. Kyiv: Tsentr uchb. lit. [in Ukrainian].
21. Pro natsionalnu politsiiu: Zakon Ukrainy vid 02.07.2015 № 580-VIII. (2015). [On the National Police. Law of Ukraine dated July 02, 2015]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*, 40–41, art. 379. Retrieved from [http://https://zakon-rada.gov.ua.translate.google/laws/show/580-19?\\_x\\_tr\\_sl=uk&\\_x\\_tr\\_tl=ru&\\_x\\_tr\\_hl=ru&\\_x\\_tr\\_pto=nui,op,sc#Text](http://https://zakon-rada.gov.ua.translate.google/laws/show/580-19?_x_tr_sl=uk&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=nui,op,sc#Text) [in Ukrainian].
22. Pro operatyvno-rozshukovu diialnist: Zakon Ukrainy vid 18.02.1992 № 2135-XII. (1992). [On operative-search activity. Law of Ukraine dated February 18, 1992]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*, 22, art.

33. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12#Text> [in Ukrainian].
23. Marochkin, I. Ye. (2014). *Orhanizatsiia sudovykh ta pravookhoronnykh orhaniv [Organization of judicial and law enforcement agencies]*. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
24. Kaplina, O. V., Shylo, O. H., & Trofymenko, V. M. (2018). *Kryminalnyi protses [Criminal proceedings]*. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
25. Tertyshnyk, V. M. (2014). *Kryminalnyi protses Ukrainy. Zahalna chastyna [Criminal proceedings of Ukraine. The general part]*. Kyiv: Alerta [in Ukrainian].
26. Kovalenko, V. V., Udalova, L. D., & Pysmennyi, D. P. (2013). *Kryminalnyi protses [Criminal proceedings]*. Kyiv: Tsentr uchb. lit. [in Ukrainian].
27. Nor, V. T. (2010). Istyna u kryminalnomu sudochynstvi: ideia, dohma prava, realizatsiia [Truth in criminal proceedings: the idea, the dogma of law, implementation]. Chasopys Nats. un-tu «Ostrozka akademii». Serii Pravo – *Journal of the National University «Ostroh Academy»*. *Law Series*, 2. Retrieved from <http://www.lj.oa.edu.ua/articles/2010/n2/10nvtpr.pdf> [in Ukrainian].
28. Kopiechykov, V. V., & Kolodii, A. M. (2004). *Pravoznavstvo [Jurisprudence]*. Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.10.2021

Стаття пройшла рецензування 10.11.2021

Стаття рекомендована до опублікування 23.11.2021

### **Т. Н. ГУД**

кандидат юридических наук, асистент кафедри уголовного права №2 Національного юридического університета имени Ярослава Мудрого, Україна, г. Харьков

## **К ВОПРОСУ ОБ ОПРЕДЕЛЕНИИ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОБЪЕКТА СОКРЫТИЯ ПРЕСТУПЛЕНИЯ (ст. 396 УК УКРАИНЫ)**

Статья посвящена анализу научных подходов к определению непосредственного объекта сокрытия преступления (ст. 396 УК Украины), которые сложились в современной доктрине уголовного права, проведен их критический анализ. Раскрыты особенности объекта данного преступления, установлено, что он одновременно посягает на несколько различных объектов, в частности объект предварительно совершенного тяжкого или особо тяжкого преступления и на общественные отношения в сфере правосудия, которые являются родовым объектом сокрытия преступления. Сделан вывод о правовой сущности сокрытия преступления как содействия избежанию ответственности субъектом, который совершил тяжкое или особо тяжкое преступление, без оказания помощи в его совершении. Доказано, что непосредственным объектом сокрытия преступления (ст. 396 УК Украины) не может выступить объект основного деяния, то есть исследуемый деликт имеет собственный, самостоятельный, отличный от последнего, непосредственный объект. Для определения непосредствен-

ного объекта данного деликта был исследован механизм причинения вреда в результате совершения этого деяния.

**Ключевые слова:** объект уголовного преступления, непосредственный объект уголовного преступления, элемент состава уголовного преступления, общественные отношения, заранее не обещанное сокрытие преступления.

### **T. M. HUD**

Ph.D. in Legal Sciences, Assistant of the Criminal Law Department No. 2, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, the city of Kharkiv

## **THE QUESTION CONCERNING DETERMINING A DIRECT OBJECT OF THE CONCEALMENT OF AN OFFENCE (ARTICLE 396 OF THE CRIMINAL CODE OF UKRAINE)**

**Problem setting.** Problems related to an object of offence are the most complicated and, simultaneously, one of the most important in the criminal law theory. The correct and clear definition of an object of offence enables to indicate the place of a certain offence in the system of the Special Part of the Criminal Code of Ukraine (CCU), to appropriately perform criminal and legal classification of a committed offence, to impose a fair punishment, to delink adjacent delicts, etc.

**Recent research and publication analysis.** The criminal law science attaches considerable attention to researching an object of offence (an object of legal protection). A number of scientists such as V. Ya. Tatsiy [1], O. S. Isotov [2], G. I. Bamurzin [3], I. M. Bokoch [4], L. M. Pilyavskaya [5], N. B. Esenbaev [6], et al. have significantly contributed to developing a problem of a direct object of offence related to the previously unpromised concealment (article 396 of the CCU).

**Paper objective.** The paper's objective is to scientifically analyse contemporary opinions on a direct object of offence, namely on a direct object of the concealment of an offence (article 396 of the CCU).

**Paper main body.** The previously unpromised concealment of an offence belongs to so-called «derivative crimes». Without a major previous crime, the previously unpromised concealment as an act implicated in that crime cannot exist. There are no case and effect relationships between dangerous consequences of a concealed offence and behavior of a concealer. These dangerous consequences are neither caused nor provoked by a concealer. The legal essence of the previously unpromised concealment implies facilitating the avoidance of liability by an offender of a major delict rather than assisting an offender in committing this offence.

Social relationships as an object of criminal offence have internal structure: a) offenders; b) a subject and c) a social connection being an interaction of pre-trial investigation authorities and physical persons, which manifests itself, on the one hand, in the form of legal procedure actions of competent authorities and officials oriented towards proving factual circumstances

of committed criminal offence and persons, who committed it, and, on the other hand, in the form of the corresponding state of protecting members of a society from the illicit and unsubstantiated conviction alongside restriction of their rights and liberties.

**Conclusion of the research.** 1. An offence, which is contemplated by the article 396 of the CCU, trespasses on social relationships, which help pre-trial investigation authorities to exercise their powers in the sphere of comprehensive, rapid, full, and unprejudiced investigation of criminal proceedings.

2. Studying the structure of the researched relationships enables to indicate a mechanism for the infliction of harm on a determined object of legal protection, damage, and destruction of a social connection between participators of researched social relationships or impedes their emergence at all. At the same time, the impediment, deformation, or disparity of such connection in most cases occur «externally», that is to say persons, who are not participators of these social relationships, negatively influence them.

3. In some cases, such influence is possible on the part of participators of these relationships.

### Short Abstract for an article

**Abstract.** The article is dedicated to analysing scientific approaches to determining a direct object of the concealment of an offence (article 396 of the CCU) formed in the contemporary criminal law doctrine. The author has critically examined these approaches. The author has made a conclusion on the legal essence of the concealment of an offence, which implies facilitating the avoidance of liability by an offender, who has committed a grave or special grave offence, without assisting an offender in committing this offence.

**Key words:** object of criminal offence, direct object of criminal offence, elements of criminal offence, social relationships, previously unpromised concealment of an offence.

Article details:

Received: 15 October 2021

Revised: 10 November 2021

Accepted: 23 November 2021

**Рекомендоване цитування:** Гуд Т. М. До питання щодо визначення безпосереднього об'єкта приховування злочину (ст. 396 КК України). *Економічна теорія та право*. 2021. №4 (47). С. 130–144. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-130>.

**Suggested Citation:** Hud, T. M. (2021). Do pytannia shchodo vyznachennia bezposerednoho obiekta prykhovuvannia zlochynu (st. 396 KK Ukrainy) [The question concerning determining a direct object of the concealment of an offence (article 396 of the Criminal Code of Ukraine)]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (47), 130–144. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-130>.

# НАУКОВІ ДИСКУСІЇ ТА ОГЛЯДИ

---

DOI: 10.31359/2411-5584-2021-47-4-145  
УДК 338.2(477)(0,49.32)

## А. А. ГРИЦЕНКО

академік НАН України,  
доктор економічних наук, професор,  
заступник директора з наукової роботи  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування  
НАН України», Україна, м. Київ  
e-mail: [agrytsenko@ief.ua](mailto:agrytsenko@ief.ua)  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-5030-864X>



## ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ<sup>1</sup>

Розкрито актуальність, теоретичну обґрунтованість, методичне та практичне значення навчального посібника «Економічна політика держави»<sup>2</sup>, підготовленого авторським колективом Київського національного торговельно-економічного університету. Проаналізовано його зміст і структуру, логіку, наукові та методичні основи викладення навчального матеріалу. Визначено роль навчального посібника у формуванні у студентів і громадян України загалом економічного мислення та наукових підходів до вирішення соціально-економічних проблем в умовах формування інформаційно-мережевої системи господарювання. Аргументовано високу оцінку навчального посібника і рекомендації щодо його використання закладами вищої освіти у навчальному процесі.

**Ключові слова:** економічна політика, економічна роль і функції держави, економічна стратегія і тактика держави, інституційні засади економічної політики, принципи бюджетно-податкового та монетарного регулювання, економічна безпека, економічне мислення, навчальний посібник.

**JEL Classification:** E6, H1.

---

<sup>1</sup> © Гриценко А. А., 2021. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

<sup>2</sup> Уманців Ю. М., Міняйло О. І., Лебедева Л. В. Економічна політика держави. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 480 с.

Сучасний світ характеризується зростаючою нестабільністю соціально-економічної динаміки. Це пов'язано перш за все з формуванням інформаційно-мережевої системи господарювання, закономірності функціонування якої суттєво відрізняються від індустріально-ринкової економіки. До цього додаються дестабілізаційні впливи природних, кліматичних, техногенних та інших чинників. У цих умовах зростає роль держави як представника суспільних інтересів, здатного системно протидіяти виникаючим загрозам і забезпечувати стійкий розвиток. Пандемія COVID-19 яскраво продемонструвала необхідність діяльності держави як активного агента соціально-економічних процесів. Проте в теоретичних концепціях мейнстріму роль держави продовжує зводитися переважно до заміщення провалів ринку. Тому вихід у світ навчального посібника «Економічна політика держави», у якому системно розкриваються теоретичні засади, мета і функції держави, її завдання та напрями діяльності в економіці, інструментарій, методи та механізми впливу бюджетно-податкової, грошово-кредитної та інших складових економічної політики на динаміку економічних процесів, є гідним внеском у формування у студентів і громадян України загалом економічного мислення і наукових підходів до вирішення проблем господарювання.

Формування ринкової економіки із соціальною орієнтацією пов'язане з інституційною активністю держави в економіці. Особливо яскраво ця проблема висвітлена останніми подіями, які відбуваються в міжнародному економічному просторі та пов'язані зі зростанням рівня турбулентності й невизначеності. Глобальна пандемія коронавірусу актуалізувала фокусування дослідницького вектора на аналізі рівня та глибини присутності держави в економіці, загострила проблему необхідності державної підтримки цілих секторів і видів економічної діяльності за допомогою насамперед інструментарію фіскальної та монетарної політики. Це ще раз підтверджує своєчасність підготовки навчального посібника науковцями Київського національного торговельно-економічного університету.

Про актуальність цієї проблематики свідчить те, що в липні 2021 р. в умовах подвійної кризи – пандемії COVID-19 і зміни клімату – Група Світового банку та Міжнародний валютний фонд створили Консультативну групу високого рівня (КДВУ) з питань сталого і всеосяжного відновлення й економічного зростання, щоб допомогти забезпечити впевнене відновлення економіки та визначити траєкторію «зеленого», сталого й інклюзивного розвитку на найближче десятиліття. Її метою є розвиток розуміння основних питань економічної політики та інституційних питань, які визначатимуть підхід до кількох взаємопов'язаних проблем: двох криз, у зв'язку з якими зростає рівень бідності та нерівності, а також структурних недоліків, які існували до пандемії [1].



Ця проблематика також активно обговорюється в Україні. Навесні 2021 р. в Інституті економіки та прогнозування НАН України було організовано і проведено Міжнародну дискусійну платформу «Трансформація функцій держави в умовах глобалізації», де взяли участь представники України, Китаю, Великої Британії, Румунії, Молдови, Азербайджану, Грузії, Казахстану. Ряд статей, підготовлених на матеріалах цієї платформи, опубліковано в журналі «Економіка України» (№ 7 і № 8 за 2021 р.).

Автори навчального посібника виходять із того, що роль держави в економіці доцільно розглядати у двох основних аспектах: забезпечення державою умов для реалізації загальносуспільних інтересів і погодження інтересів усіх категорій населення. Саме держава має змогу впливати на економіку, стимулюючи або обмежуючи розвиток певних сфер економічних відносин. При цьому, незважаючи на свою значущість і відносну самостійність, держава не може змусити суспільство жити за такими правилами, які суперечать об'єктивним економічним законам або для яких ще не повною мірою створено реальні умови.

Економічна політика є органічною єдністю економічної стратегії та економічної тактики. Економічна стратегія ґрунтується на ідентифікації довгострокових цілей розвитку економіки та пріоритетних напрямів їхнього досягнення. Ідеться про підсистему в системі економічної політики забезпечення адекватності господарського механізму цілям і шляхам стратегічного розвитку всієї країни. Економічна стратегія є важливим елементом економічної політики. Вона розробляється здебільшого як соціально-економічна програма та платформа. Економічна тактика ґрунтується на розробленні й впровадженні ефективних господарських рішень, а також методів здійснення економічної стратегії. За своєю сутністю саме економічна тактика передбачає забезпечення цілей і напрямів стратегічного розвитку національної економіки.

Навчальний посібник має логічну структуру і складається з шістнадцяти розділів, у яких послідовно та достатньо повно розкрито предмет і методи економічної політики, висвітлено методологічні засади її формування й реалізації. Важливим для формування економічного мислення є те, що автори дають аналіз історичної еволюції ролі держави та її економічної політики.

У навчальному посібнику розкриваються також інституційні засади економічної політики, принципи бюджетно-податкового та монетарного регулювання, питання державної політики у сфері корпоративного управління. Окремі розділи посібника присвячено аналізу комплексу питань регулювання інноваційно-інвестиційних процесів, інструментарію впливу на структуру національної економіки, дослідженню стійкості економіки до шоків у системі чинників економічної безпеки країни, соціальної, зовнішньоекономічної політики уряду за умов сучасних глобалізаційних викликів.

У роботі виокремлено цілу низку економічних функцій держави (с. 63–64). Це зроблено на основі узагальнення функціональних підходів. У цьому контексті як побажання для подальшої роботи можна рекомендувати врахувати класифікацію, що розмежовує сутнісні та похідні економічні функції [2].

Показово, що автори навчального посібника є відомими фахівцями в дослідженні проблем державної економічної політики і системно працюють у цьому напрямі протягом тривалого часу, про що свідчать підготовлені ними як навчальні видання, так і публікації у провідних наукових виданнях нашої країни [3–6].

Посібник є добре ілюстрованим, що покращує сприйняття наведеного матеріалу. Кожен розділ навчального посібника логічно закінчується контрольними запитаннями та завданнями, що дає можливість для здійснення самоперевірки рівня засвоєння знань. Безсумнівно, українське академічне співтовариство отримало фундаментальне видання, яке слугуватиме надійним підґрунтям для підготовки майбутніх фахівців. Його можуть використовувати науковці, викладачі, фахівці-практики, працівники органів публічного управління та місцевого самоврядування, а також усі, хто цікавиться проблематикою економічної політики держави.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. World Bank, IMF Launch High-Level Advisory Group on Sustainable and Inclusive Recovery and Growth. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2021/06/15/world-bank-imf-launch-high-level-advisory-group-on-sustainable-and-inclusive-recovery-and-growth> (дата звернення: 22.10.2021).
2. Гриценко А. А. Методологія дослідження трансформації економічних функцій держави в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2021. №7. С. 5–13.
3. Уманців Ю. М. Економічна політика держави в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. №1. С. 5–18.0
4. Уманців Ю. М., Міняйло О. І. Економічна політика держави за умов глобальних трансформацій. *Економіка України*. 2018. №9. С. 37–49.
5. Уманців Ю. М., Міняйло О. І. Еволюція ролі та функцій держави в економіці. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 28/1. С. 140–148.
6. Уманців Ю. М., Міняйло О. І., Косик В. І. Механізм економічної політики: навч. посіб. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2010. 436 с.

## REFERENCES

1. *World Bank, IMF Launch High-Level Advisory Group on Sustainable and Inclusive Recovery and Growth*. (2021, June 15). Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2021/06/15/world-bank-imf-launch-high-level-advisory-group-on-sustainable-and-inclusive-recovery-and-growth>.

2. Hrytsenko, A. A. (2021). Metodolohiia doslidzhennia transformatsii ekonomichnykh funktsii derzhavy v umovakh hlobalizatsii [Methodology Investigation of the transformation of economic functions of the state in conditions of globalization]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 7, 5–13 [in Ukrainian].
3. Umantsiv, Yu. M. (2017). Ekonomichna polityka derzhavy v umovakh hlobalizatsii [Economic policy of the state in the conditions of globalization]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Kiev National Trade and Economic University*, 1, 5–18 [in Ukrainian].
4. Umantsiv, Yu. M., & Miniailo, O. I. (2018). Ekonomichna polityka derzhavy za umov hlobalnykh transformatsii [Economic policy of the state in terms of global transformations]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 9, 37–49 [in Ukrainian].
5. Umantsiv, Yu. M., & Miniailo, O. I. (2016). Evolution of the role and functions of the state in the economy [Evolution of the role and functions of the state in the economy]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu – Economic Herald of the University*, 28/1, 140–148 [in Ukrainian].
6. Umantsiv, Yu. M., Miniailo, O. I., & Kosyk, V. I. (2010). *Mekhanizm ekonomichnoi polityky [Mechanism of economic policy]*. Ivano-Frankivsk: Misto NV [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 18.10.2021

Стаття пройшла рецензування 12.11.2021

Стаття рекомендована до опублікування 23.11.2021

### **А. А. ГРИЦЕНКО**

академик НАН Украины, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора по научной работе ГУ «Институт экономики и прогнозирования НАН Украины»

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА**

Раскрыты актуальность, теоретическая обоснованность, методическое и практическое значение учебного пособия «Экономическая политика государства», подготовленного авторским коллективом Киевского национального торгово-экономического университета. Проанализированы его содержание и структура, логика, научные и методические основы изложения учебного материала. Определена роль учебного пособия в формировании у студентов и граждан Украины экономического мышления и научных подходов к решению социально-экономических проблем в условиях формирования информационно-сетевой системы хозяйствования. Аргументированы высокая оценка учебного пособия и рекомендации по его использованию заведеними высшего образования в учебном процессе.

**Ключевые слова:** экономическая политика, экономическая роль и функции государства, экономическая стратегия и тактика государства, институциональные основы экономической политики, принципы бюджетно-налогового и монетарного регулирования, экономическая безопасность, экономическое мышление, учебное пособие.

**A. A. HRYTSENKO**

Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine, Doctor of Economics, Professor, Deputy Director of the Institute for Economics And Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine, Ukraine, Kyiv

**ECONOMIC POLICY OF THE STATE**

**Abstract.** The author has explored the relevance, theoretical substantiation, methodological and practical significance of the textbook «Economic Policy of the State», prepared by the team of authors of the Kiev National Trade and Economic University. The author has analyzed its content and structure, logic, scientific and methodological foundations of the presentation of educational material. It is determined the role of the textbook in the formation of students and citizens of Ukraine of economic thinking and scientific approaches to solving socio-economic problems in the formation of an information-network economic system. The author has reasoned the high assessment of the textbook and recommendations for its use by higher educational institutions in the educational process.

**Key words:** economic policy, economic role and functions of the state, economic strategy and tactics of the state, institutional foundations of economic policy, principles of fiscal and monetary regulation, economic security, economic thinking, textbook.

Article details:

Received: 18 October 2021

Revised: 12 November 2021

Accepted: 23 November 2021

**Рекомендоване цитування:** Гриценко А. А. Економічна політика держави. *Економічна теорія та право*. 2021. №4 (47). С. 145–150. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-145>.

**Suggested Citation:** Hrytsenko, A. A. (2021). Ekonomichna polityka derzhavy [Economic policy of the state]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (47), 145–150. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-145>.

## **ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ СТАТЕЙ, ЯКІ ПОДАЮТЬСЯ ДО ЗБІРНИКА НАУКОВИХ ПРАЦЬ «ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ПРАВО»**

### **Для публікації статті необхідно подати до редакції:**

- *електронний варіант статті*, надісланий на електронну адресу редколегії: econom\_theory@ukr.net;
- *примірник статті*, роздрукований на принтері, вчитаний і підписаний усіма авторами, з позначкою про дату її надходження до редакції;
- *довідку про автора (-ів)*: прізвище, ім'я, по батькові повністю, посада та місце роботи, науковий ступінь, вчене звання, контактна інформація (телефон, особистий e-mail автора, поштова адреса (з індексом) організації, де працює автор), ідентифікатор ORCID ID, розділ збірника, у якому доцільніше розмістити статтю;
- *рецензія* кандидата чи доктора наук відповідної спеціальності та *витяг із протоколу* засідання відповідної кафедри (відділу) про рекомендацію статті до друку, якщо автори не мають наукового ступеня;
- **фотографію автора (співавторів)** статті форматом 4×5,5 з розширенням \*.jpg, якості 600×600 dpi;
- *ліцензійну згоду* автора (або співавторів) на розміщення статті в мережі Інтернет на сайті Наукової бібліотеки Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (<http://library.nlu.edu.ua/>), сайтах журналу «Економічна теорія та право» (<http://econtlaw.nlu.edu.ua>) та Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (<http://www.nbuv.gov.ua>).

### **Технічні вимоги до статті**

Обсяг статті – 18–30 аркушів, включаючи рисунки, таблиці, графіки, список використаної літератури, розширену анотацію.

Текст статті має бути набраний у текстовому редакторі WORD for WINDOWS шрифтом Times New Roman, кегль – 14, міжрядковий інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см, береги: ліворуч – 3 см, праворуч – 1,5 см, угорі та внизу – 2 см. Орієнтація – книжкова.

При підготовці рукопису не слід користуватися для форматування тексту пробілами, табуляцією тощо; застосовувати колонтитули та автоматичне перенесення слів. Таблиці повинні мати вертикальну орієнтацію і будуватися за допомогою майстра таблиць редактора Word, формули необхідно готувати в редакторі Microsoft Equation Editor 2.0. Не допускається використання сканованих або сфотографованих схем, рисунків, таблиць тощо.

### **Вимоги щодо оформлення статті:**

- у лівому верхньому куті першої сторінки зазначається *шифр УДК*;
- наступний рядок – *відомості про автора (співавторів) мовою статті*: прізвище, ім'я, по батькові (великими літерами, шрифт напівжирний), науковий ступінь,

вчене звання, повна назва посади, установи, де працює чи навчається автор (співавтор); місто, де розташована організація, та країна; e-mail і ORCID ID автора;

– у правому верхньому куті першої сторінки розміщується *фото автора (авторів)*;

– нижче по центру наводиться *назва статті мовою статті* (великими літерами, шрифт напівжирний);

– *джерела фінансування досліджень*. Якщо стаття містить матеріали досліджень, що проводилися в межах грантів, цільових програм, фундаментальних або прикладних досліджень за рахунок видатків державного бюджету або за фінансової підтримки інших установ, указати цей факт у виносці до заголовка статті. Такі роботи заслуговують на особливу увагу та схвалення журналів, що включені до наукометричних баз.

Наприклад:

<sup>1</sup> Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961) та фундаментального дослідження «Науково-теоретичні проблеми формування, розвитку та інституційної побудови правової економіки в Україні» за рахунок видатків державного бюджету (номер державної реєстрації 0115U000326);

– *коротка анотація до статті* (до 50 слів) і *ключові слова* (5–7) мовою статті (кегель – 12, міжрядковий інтервал – 1,5).

Для статей, написаних на економічну тематику, під «Ключовими словами» вказується *JEL Classification* (кількість – від 1 до 5, в одному рядку. Наприклад: JEL Classification: I23, M21). Більш детально:

[http://en.wikipedia.org/wiki/JEL\\_classification\\_codes](http://en.wikipedia.org/wiki/JEL_classification_codes);

– *текст статті*;

– *список використаної літератури*;

– *references*;

– *відомості про автора (співавторів) російською мовою* (кегель – 12, міжрядковий інтервал – 1,5): прізвище, ім'я, по батькові (шрифт напівжирний), науковий ступінь, вчене звання, повна назва посади, установи, де працює чи навчається автор (співавтори); місто, де розташована організація, та країна;

– нижче по центру наводиться *назва статті російською мовою* (кегель – 12, міжрядковий інтервал – 1,5, шрифт напівжирний);

– нижче *коротка анотація до статті* (до 50 слів) і *ключові слова* (5–7) **російською мовою** (кегель – 12, міжрядковий інтервал – 1,5);

– *розширена анотація обсягом від 2 до 3 тис. знаків англійською мовою* (кегель – 14, міжрядковий інтервал – 1,5).

Анотація англійською мовою повинна відповідати таким вимогам: інформативність (не містити загальних слів); оригінальність (бути написаною автентичною англійською мовою); змістовність (відображати основний зміст статті та результати досліджень); структурованість (дотримуватися логіки викладу матеріалу в статті),



компактність. Анотація має лаконічно описувати авторські результати та висновки, а не загальну ситуацію по проблемі. Ключові слова мають бути максимально специфічними, слід уникати загальної термінології та не повторювати назву статті.

### **Структура наукової статті:**

- *постановка проблеми* в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;
- *аналіз останніх досліджень і публікацій*, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор статті, виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, яким присвячено статтю;
- *формулювання цілей* статті (постановка завдання);
- *виклад основного матеріалу* дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
- *висновки* з цього дослідження і *перспективи* подальшого розвитку в цьому напрямі.

### **Список використаних джерел**

наводиться в кінці статті (кегель – 12). Використана література подається загальним списком за порядком її згадування в тексті у квадратних дужках (наприклад, [1, с. 22], або [1], або [1; 5]). Усі статистичні дані, цитати мають бути підкріплені та закінчуватися посиланнями на джерела. Слід уникати посилань на газети, підручники, навчальні посібники. Редакційна колегія рекомендує посилатися на статті з наукових збірників із глобальними індексами цитування (Scopus, Web of Science).

Список використаних джерел має складатися з двох частин: СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ та REFERENCES.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ** – список джерел мовою оригіналу, оформлених відповідно до українського стандарту бібліографічного опису (ДСТУ 8302:2015: Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ, 2016).

**REFERENCES** – список використаної літератури, транслітерований у романському алфавіті й оформлений згідно з міжнародним бібліографічним стандартом APA:

*<http://www.apastyle.org/> або*

*<http://www.apastyle.org/learn/quick-guide-on-references.aspx>*

*[http://www.ecu.edu/cs-dhs/laupuslibrary/upload/apa\\_style\\_guide\\_6th\\_ed\\_oct09.pdf](http://www.ecu.edu/cs-dhs/laupuslibrary/upload/apa_style_guide_6th_ed_oct09.pdf)*

*<http://soskin.info/userfiles/file/CHASOPYS/APA-2010.pdf>*

*[https://library.westernsydney.edu.au/main/sites/default/files/cite\\_APA.pdf](https://library.westernsydney.edu.au/main/sites/default/files/cite_APA.pdf)*

Назви періодичних українсько- та російськомовних видань (журналів, збірників і матеріалів конференцій) у REFERENCES подаються транслітерацією та англійською мовою.

*Транслітерування українських джерел: <http://www.slovyk.ua/services/translit.php>*

*Транслітерування російських джерел: <http://translit.net/>*

Якщо мовою статті є англійська, бібліографічний опис джерел не транслітерується.

## Робота редакції з авторами

Рукопис статті передається на *подвійне сліпе рецензування* членами редколегії та експертами відповідно до наукового напрямку статті. Остаточне рішення про публікацію приймає редакційна колегія, яка має право відхиляти матеріали, повертати їх на доопрацювання, скорочувати й редагувати.

Матеріали, які надійшли до редакції з порушенням зазначених вимог, не реєструються й не розглядаються, а повертаються авторам для доопрацювання.

Точка зору редакційної колегії може не збігатися з точкою зору авторів статей.

*Автор (співавтор) статті є відповідальним за правильність і достовірність викладеного матеріалу, належність останнього йому особисто, точність викладених у роботі фактів (даних) та якість перекладу цитат з іншомовних джерел (за наявності).*

Зразки ліцензійної згоди на публікацію (додаток 1), анотації до статті англійською мовою (додаток 2) та оформлені статті (додаток 3) розміщено на сайті збірника наукових праць «Економічна теорія та право»: <http://econlaw.nlu.edu.ua/>.

## Порядок рецензування статей

Рецензування рукописів наукових статей, поданих авторами у збірник «Економічна теорія та право», спрямовано на підтримку високої якості економічних і юридичних досліджень та забезпечення їхніх результатів від плагіату і недобросовісного використання. Принципами рецензування є незалежність, об'єктивність, висока компетентність, обґрунтованість висновків, етичність та неупередженість наукової експертизи. У збірнику друкуються матеріали, які раніше не публікувалися і не призначені для одночасної публікації в інших виданнях.

Стаття приймається до розгляду лише за умови, що вона відповідає вимогам до авторських оригіналів статей, надрукованим у збірнику.

Перед передачею на рецензування всі статті перевіряються на відсутність плагіату (неправомірного запозичення), актуальність, відповідність до наукової спрямованості (профілю) збірника. При виявленні плагіату або недостовірних даних і посилянь стаття знімається з рецензування.

Рецензування рукописів є подвійним сліпим (*double-blind peer review*) і передбачає рецензування та рекомендацію наукової статті до опублікування членом (або членами) редакційної колегії збірника, який є експертом із проблем, що досліджуються автором, а також запрошеними вітчизняними або закордонними фахівцями в певній галузі економіки та права.

Головні вимоги до рецензентів збірника та їх персональний склад визначаються рішенням редакційної колегії.

Рецензент рукопису повинен визначити актуальність, самостійність, методологічну та теоретичну обґрунтованість, новизну та практичне значення результатів

дослідження, відповідність до вимог щодо структури та оформлення статей, що публікуються у фахових виданнях, відповідність статті науковому рівню, тематиці, вимогам і редакційній політиці збірника наукових праць «Економічна теорія та право» та доцільність її публікації.

Якщо в рецензії містяться рекомендації щодо виправлення і доопрацювання статті, редакційна колегія направляє автору текст рецензії з пропозицією врахувати їх при підготовці нового варіанта статті або аргументовано їх спростувати. Стаття, надана автором у редакцію після усунення зауважень, розглядається в загальному порядку. Остаточне рішення щодо публікації статті приймається редакційною колегією, яка має право відхиляти матеріали, повертати їх на доопрацювання, скорочувати й редагувати. Редакційна колегія зобов'язана за вимогою автора надати йому рецензії (текст рецензії при анонімній експертизі) для вивчення, усунення недоліків та здійснення необхідних доповнень і виправлень.

Стаття, не рекомендована рішенням редакційної колегії до публікації, до повторного розгляду не приймається.

### **Політика антиплагіату**

З метою забезпечення високої якості та унікальності опублікованих матеріалів усі статті, що надходять до редакції, попередньо перевіряються на виявлення текстових запозичень (плагіату) із використанням Антиплагіатної інтернет-системи StrikePlagiarism.com, що є в розпорядженні Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

#### **До розгляду не приймаються:**

- статті, що містять менш ніж 85 % унікального тексту, за винятком оглядів (рецензій) наукових праць, які можуть вимагати певної кількості цитувань;
- статті, зміст яких повністю або частково повторює інші опубліковані чи розміщені автором у мережі Інтернет матеріали (дисертацію, автореферат, монографію, наукову статтю, тези, звіт про наукову діяльність тощо);
- статті, створені рерайтом.

Редакція рекомендує авторам здійснювати самостійно попередню перевірку своїх статей на виявлення плагіату з використанням будь-яких онлайн-сервісів.

Відповідальна за випуск *О. С. Марченко*  
Коригування *М. М. Поточняк*  
Комп'ютерна верстка *А. Т. Гринченка*

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
КВ № 21210-11010 ПР від 16.02.2015

Підписано до друку 22.12.2021.  
Формат 70×100/16. Папір офсетний. Гарнітура Times.  
Ум. друк. арк. 12,6. Обл.-вид. арк. 10,1.  
Тираж 100 прим. Вид. № 2914

Адреса редакції:  
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого,  
вул. Пушкінська, 77, Харків, 61024, Україна  
Тел.: +38 (057) 704-11-35; +38 (057) 704-92-58  
E-mail: kafekononom@nlu.edu.ua, econom\_theory@ukr.net  
Сайт: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>

Видавець – видавництво «Право» Національної академії правових наук України  
та Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого,  
вул. Чернишевська, 80-А, Харків, 61002, Україна  
Тел./факс +38 (057) 716-45-53  
Сайт: <https://pravo-izdat.com.ua>  
E-mail для авторів: [verstka@pravo-izdat.com.ua](mailto:verstka@pravo-izdat.com.ua)  
E-mail для замовлень: [sales@pravo-izdat.com.ua](mailto:sales@pravo-izdat.com.ua)  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів  
видавничої продукції – серія ДК № 4219 від 01.12.2011

Виготовлювач – ТОВ «ПРОМАРТ»,  
вул. Весніна, 12, Харків, 61023, Україна  
Тел. +38 (057) 717-28-80  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів  
видавничої продукції – серія ДК № 5748 від 06.11.2017