

НАУКОВІ ДИСКУСІЇ ТА ОГЛЯДИ

УДК 347.71:005.942:334.7

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-156

О. С. МАРЧЕНКО, доктор економічних наук, професор,
І. А. СЕЛІВАНОВА, кандидат юридичних наук, доцент,
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого,
Україна, м. Харків

**БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ:
ЗДОБУТКИ ТА ПРОБЛЕМИ СЬОГОДЕННЯ**
Наукова дискусія
в редакції журналу «Економічна теорія та право»
з теоретичних та практичних питань розвитку
бізнес-консалтингу
11 квітня 2019 р.

Спікерами дискусії стали науковці та практики бізнес-консалтингу, до-свідчені консультанти, які мають багаторічний досвід успішної діяльності в різних галузях бізнес-консалтингу:



Кучерявенко Микола Петрович, перший віце-президент Національної академії правових наук України, завідувач кафедри фінансового права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, доктор юридичних наук, кандидат економічних наук, професор, академік Національної академії правових наук України, заслужений діяч науки і техніки України. Микола Петрович у консалтингу більше 20 років.

У силу специфіки проваджуваної діяльності та займаної посади, головним чином, це консультування з проблемних питань податкового правозастосування в контексті надання правових висновків, які надходять на адресу Національної академії правових наук України або ж кафедри фінансового права

Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Форма таких консультацій також є специфічною, свого роду навіть неklasичною для самого бізнес-консультування – науково-правові висновки з конкретних питань фінансово-правової тематики. Такого роду «консалтинг» можна детермінувати як такий, що ґрунтується на поєднанні доктринального та практичного підходу до вирішення поставленої на розгляд проблематики.



Селіванова Ірина Анатоліївна, кандидат юридичних наук, доцент кафедри господарського права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, радник юридичної компанії ILF. Відлік своєї діяльності у сфері юридичного консалтингу Ірина Анатоліївна веде з 1987 р., коли було прийнято Закон «Про кооперацію в СРСР», спрямований на лібералізацію економічних відносин. Декілька років працювала в юридичній фірмі «Глобус».

З 1994 р., тобто з моменту заснування, працює в юридичній компанії ILF (до ребрендингу – «Інюрполіс»), яка у рейтингу «ТОП-50 провідних юридичних фірм України 2018 р.» посіла 15-те місце. Компанія здійснює юридичні практики: ведення судових справ, банківське і фінансове право, корпоративне право, кримінальне право, трудове право, приватні клієнти, податкове право, земельне право та нерухомість. Ірина Анатоліївна спеціалізується на консалтингу з питань правового забезпечення господарської діяльності в Україні, транзакцій з державним та комунальним майном, державно-приватного партнерства. У зв'язку з початком реформування медичної галузі в нашій країні консультує з питань особливостей господарської діяльності автономізованих закладів охорони здоров'я.



Шейхова Залена Садиківна, консультант з питань інтелектуальної власності, патентний повірений. У бізнес-консалтингу понад 30 років. За першою освітою – фізик. Друга освіта – патентознавець. У 1992 р. складала іспити і ввійшла до першої групи патентних повірених України. У 1995 р. отримала кваліфікацію оцінювача нерухомості, бізнесу, інтелектуальної власності. Залена Садиківна спеціалізується у сфері консалтингу інтелектуальної власності, консультує з проблем, по-перше, авторського права, предметом якого можуть бути різні твори мистецтва, їх використання, у тому числі в Інтернеті, програмні продукти та ін.; по-друге, промислової власності – це дизайн (промисловий зразок), винаходи, корисні моделі, інтер-

тингу інтелектуальної власності, консультує з проблем, по-перше, авторського права, предметом якого можуть бути різні твори мистецтва, їх використання, у тому числі в Інтернеті, програмні продукти та ін.; по-друге, промислової власності – це дизайн (промисловий зразок), винаходи, корисні моделі, інтер-

фейси, окремі види програмного продукту. Щоб такі специфічні об'єкти стали ресурсом бізнесу, їх треба кваліфіковано оформити та забезпечити правовий статус при використанні. Бізнес, заснований на виробництві або використанні інтелектуального продукту, особливо інноваційного, ґрунтується на виявленні об'єктів інтелектуальної власності, їх реєстрації в разі потреби, організації отримання доходу від їх використання.

У дискусії взяли участь: члени редколегії журналу – доктори економічних наук, професори Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська, О. С. Марченко, Л. В. Нечипорук, кандидати економічних наук, доценти О. М. Левковець, О. В. Овсієнко (Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, м. Харків), студенти магістратури за спеціалізацією «Бізнес-консалтинг» фінансово-правового факультету Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого І. О. Дубіна, А. О. Мусієнко, Т. М. Сгоннікова, М. О. Шумов.

Дискусію відкрила доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, заступник головного редактора збірника наукових праць «Економічна теорія та право» **Л. С. Шевченко**, яка підкреслила, що в теперішній час бізнес-консалтинг набуває ролі одного з найважливіших каналів отримання суб'єктами господарювання новітніх знань та інформації, необхідних для ефективного та конкурентоспроможного бізнесу. Останній потребує такого рівня бізнес-консультування, який відповідає сучасним вимогам та викликам. Дискусія з питань стану та перспектив бізнес-консалтингу є актуальною, має сприяти з'ясуванню головних тенденцій розвитку, нових напрямів, видів, методів професіонального консультування. Своєчасною та корисною дискусія є для викладачів і студентів магістратури фінансово-правового факультету Університету, які навчаються за спеціалізацією «Бізнес-консалтинг». Програма дискусії охоплює обговорення проблем сучасного стану та головних напрямів розвитку бізнес-консалтингу в цілому та його окремих галузей, видів і практик.

На початку обговорення М. П. Кучерявенко, І. А. Селіванова, З. С. Шейхова відповіли на численні **питання викладачів кафедри економічної теорії та студентів магістратури за спеціалізацією «Бізнес-консалтинг»**, для яких точка зору практиків, що спирається на глибокі теоретичні знання та великий досвід у сфері бізнес-консалтингу, є дуже цікавою та актуальною, сприяє кращому розумінню професії бізнес-консультанта.

Що для Вас консалтинг? Хто для Вас клієнт?

М. П. Кучерявенко визначив, що бізнес-консалтинг являє собою складну, комплексну діяльність. Бізнес-консалтинг – це професійна діяльність, яка

полягає в експертному сприянні реалізації підприємницької діяльності. Консалтингова діяльність має своїм завданням первинно впорядкувати або ж модернізувати бізнес-діяльність суб'єкта її провадження. У непоодиноких випадках консалтинг є інструментом для виходу із складної ситуації, яка перешкоджає або ж унеможливує подальше здійснення господарської діяльності. Споживачем (клієнтом) послуг із бізнес-консалтингу є в першу чергу замовник послуг, який з тією чи іншою мірою конкретики окреслив коло питань, фахову допомогу у вирішенні яких він прагне отримати. При цьому самі питання можуть мати як загальний (властивий раннім етапам реалізації підприємницької діяльності), так і вузькоспеціалізований характер (властивий бізнесу, який уже виробив власний алгоритм діяльності та ефективно функціонує протягом відносно тривалого проміжку часу).

І. А. Селіванова зауважила, що для неї бізнес-консалтинг – це додаткова зайнятість, можливість розвитку та самореалізації, а клієнт – це партнер.

З. С. Шейхова зазначила, що бізнес-консалтинг – це робота та творчість, а клієнт – замовник послуги, від якості якої залежить репутація консультанта.

Ваша головна роль у консультант-клієнтських відносинах? Які риси повинні бути притаманні клієнту консалтингу, у залученні і збереженні якого зацікавлений консультант?

На думку **М. П. Кучерявенка**, у консультант-клієнтських відносинах головну роль відіграє особа експерта, яка має комплексні знання з предмета консультування, здатна розробити рішення в аспекті поставленої проблеми та належним чином донести його до замовника. На сьогоднішній день вимоги висуваються не тільки до консалтингової компанії. Для продуктивного та ефективного консалтингу необхідний якісний «зворотний зв'язок» від клієнта. Так, головними рисами клієнтів консалтингової діяльності є: а) довіра до консультанта – без довіри до консультанта неможливе практичне впровадження результатів консалтингу; б) позитивні відгуки – клієнт, який задоволений результатом консалтингу, виступає своєрідним інструментом маркетингу для компанії, яка здійснює консультування; в) платоспроможність – послуги із консалтингу, як правило, надаються висококваліфікованими працівниками, а самі завдання мають комплексний характер, що й обумовлює необхідність забезпечення з боку клієнта належної грошової оплати наданих йому послуг.

З. С. Шейхова підтримала цю думку та підкреслила, що консультант для клієнта – це насамперед експерт-професіонал, знання, здатності та навички якого є гарантією розв'язання проблеми замовника консалтингової послуги.

І. А. Селіванова додала, що консультант для клієнта є експертом, діагностом і розробником рішень.

Що Ви вважаєте результатом консалтингу? Як Ви визначаєте успіх чи невдачу консалтингу?

М. П. Кучерявенко підкреслив, що результат консалтингу не є односкладним явищем. З одного боку, за результатами консалтингової діяльності досягається саме мета консультування – вирішення поставленої перед експертами проблеми, а з другого – самі консультанти за посередництвом вирішення складних, комплексних та специфічних завдань здатні розширити власний професійний потенціал. З приводу успішності, то в даному випадку «лакмусовим папірцем» виступає сприйняття правових позицій, викладених у правових висновках судовими органами. Якщо суд погоджується з науковою позицією, що отримала своє закріплення в науково-правовому висновку та ґрунтує своє рішення на відповідній науковій позиції, – ми можемо констатувати успішність такого своєрідного консалтингу. Щодо невдач, то ґрунтовний та послідовний підхід у консалтинговій діяльності є запорукою уникнення помилок, які, у свою чергу, можуть мати негативні наслідки для клієнта.

З. С. Шейхова зазначила, що ніхто не застрахований від невдач. Світ не може бути ідеальним. Але важливо зрозуміти, що вважати невдачею в консалтингу. Якщо рішення проблеми не було знайдено, то це може бути не пов'язане з неякісною роботою консультанта або відсутністю у нього необхідних знань. Причиною може бути недосконалість правового поля вирішення проблеми клієнта.

І. А. Селіванова розповіла про проекти, що здійснювала команда консультантів юридичної компанії ILF. Одним з успішних проектів, якими по праву пишаюся, є супровід оренди цілісного майнового комплексу комунального підприємства «Міжнародний аеропорт Харків». У процесі укладення договору доводилося вирішувати безліч оперативних і стратегічних питань, але нам все вдалося. Наразі команда орендаря ефективно розвиває Міжнародний аеропорт Харків, що дуже тішить. Але є можливими і невдачі. Коли я іноді чую, що юрист (адвокат) стверджує, що він не програв жодної справи, я, пробаєте, в це не повірю. Адже успіх будь-якого проекту – це результат взаємодії великої кількості людей, їх ставлення до справи, професіоналізму та ін. І не всі фактори можна передбачити наперед. Були і невдачі та курйозні випадки. Наприклад, в одній справі суд визнав приватизаційний договір купівлі-продажу комунального майна недійсним в частині ціни. Річ у тім, що покупець підписала договір, засвідчила його у нотаріуса, а потім подумала і вирішила, що ціна завелика. Було пред'явлено позов, який суд задовольнив. Я представляла інтереси оцінювача, чия оцінка була визнана судом недійсною. Було подано скаргу, в процесі розгляду якої я зверталася до Фонду державного майна, товариств оцінювачів, експертних установ з метою отримати інфор-

мацію, яка доведе, що оцінка комунального майна була виконана належним чином. У порядку нагляду справа розглядалася два роки. У цей період покупець користувалась нерухомістю як власник, бо з моменту укладення договору купівлі-продажу договір оренди припинив свою дію. Утім покупець через оспорювання ціни гроші за придбане майно не заплатила. Через два роки я все-таки добилася рішення наглядової інстанції про відміну рішення суду першої інстанції. Курйоз у тому, що через два роки в результаті інфляції сума настільки знецінилась, що покупець із радістю заплатила вказану в договорі ціну. Була задоволена рішенням і оцінювач, реноме якої було відновлено. Програла в цій ситуації лише територіальна громада, яка два роки не отримувала орендну плату, а за договором купівлі-продажу отримала зовсім «куцу» суму.

Ви поєднуєте консалтингову, викладацьку та наукову діяльність. Як це Вам вдається? Що таке поєднання дає Вашій професійній діяльності?

М. П. Кучерявенко зауважив, що таке поєднання дає виключно позитивні результати. З одного боку, є змога постійно розвивати теоретичні конструкції, які потім опробовуються на практиці, а з другого – сама практика вказує, наскільки правильними та доцільними є ті чи інші науково-теоретичні концепції. Консультант-науковець завжди ширше дивиться на проблему, аналізує її не просто поверхово, а з розумінням комплексності структур і систем, у координатах яких можна знайти відповідь на поставлені питання.

І. А. Селіванова зазначила, що їй дуже пощастило, бо консультує з питань, які потім викладає в університеті. Тому поєднувати консалтингову, викладацьку та наукову діяльність вдається нормально. При цьому науковий підхід допомагає часто бачити системно проблему, яку вирішуємо на практиці. А для викладання важко переоцінити той досвід, який я отримую на практиці. Мої студенти вивчають господарське право шляхом вирішення казусів, багато з яких – це вирішені мною в минулому справи. Також даю студентам завдання досліджувати різноманітні актуальні проблеми господарського законодавства, щоб вони відчували подих реальної практики.

Ваші побажання та рекомендації студентам, які вивчають бізнес-консалтинг.

З. С. Шейхова підкреслила, що бізнес-консалтинг – це актуальний напрям підготовки фахівців високої кваліфікації, які повинні володіти знаннями та навичками не тільки у сфері економіки, права та ін., але й консалтингу. Тим магістрантам, які орієнтуються на консультування у сфері інтелектуальної власності, необхідні знання: 1) матеріальної природи продукту, з яким ведеться робота. Без її розуміння неможлива ефективна робота з продуктом, а знання її особливостей – це один із головних ресурсів консалтингу з проблем інтелектуальної власності; 2) права інтелектуальної власності; 3) економіки та

організації бізнесу – консультування, як правило, починається з аналізу бізнесу клієнта, що дає підстави для діагностики проблеми та розробки варіантів її вирішення; 4) менеджменту і маркетингу – інструментів формування та здійснення ефективних консультант-клієнтських відносин; 5) технологій і методів консультування.

М. П. Кучерявенко зазначив, що студенти, які вивчають бізнес-консалтинг, повинні керуватися наступними настановами: а) перебувати в перманентному підвищенні власного професійного рівня; б) орієнтуватися на вирішення практичних кейсів, які дозволяють на практиці засвоїти попередньо здобуті професійні знання теоретичного характеру; в) аналізувати тенденції ринку для того, щоб орієнтуватися на конкурентні сфери консалтингу; г) обрати спеціалізацію у сфері консультування, яка має стати основою подальшої професійної діяльності.

І. А. Селіванова додала, що бізнес-консалтинг – це дуже потрібна сфера знань. А слухачам цієї програми необхідно побільше економічних знань і знань бухгалтерського обліку.

Головні аспекти сучасного бізнес-консалтингу, його стану та розвитку було розкрито у виступах учасників дискусії.

Л. С. Шевченко визначила головні вимоги до сучасного *стратегічного консалтингу*, послуги з якого стають затребуваними не тільки приватним бізнесом, а й державними підприємствами, організаціями й установами. До стратегічних консалтингових послуг відносять розроблення корпоративної стратегії; трансформації бізнес-моделі; консалтингові послуги для урядових, політичних і громадських організацій з питань економічної політики; надання фінансових та інших консультацій зі злиття і поглинання (M&A); створення організаційної стратегії, функціональних стратегій розвитку маркетингу, людських ресурсів, виробництва тощо; розроблення цифрових стратегій, які набувають особливої актуальності в цифровій економіці.

Стратегічний консалтинг, по-перше, має спиратися на стратегічний аналіз. Ідеться про комплексне дослідження певної економічної системи за конкретними параметрами та показниками під впливом позитивних і негативних факторів, які можуть позначитися на конкурентоспроможності бізнес-організації в перспективі. Як правило, ідеться про одну з таких ситуацій: розроблена клієнтом стратегія *вже* не реалізована; стратегія розроблена, але *ще* не реалізована; стратегія розроблена і реалізована, але *не в той спосіб*, який було обрано спочатку. По-друге, стратегічний консалтинг за своїм змістом практично завжди є економічним: клієнт хоче знати всі можливі способи максимізації доходів і прибутків. По-третє, стратегічний консалтинг має бути юридичним. Сучасна система управління бізнесом потребує дій, які базуються на знанні та дотриманні менеджерами норм права, регламентуються чинним

законодавством, а всередині організації – посадовими інструкціями з чітким визначенням і оптимальним розподілом юридичних прав та обов'язків менеджерів.

О. А. Гриценко підкреслила значення *поведінкової економіки* як методологічної основи сучасного бізнес-консалтингу, насамперед формування ефективних консультант-клієнтських відносин. Поведінкова економіка спирається на довготривалі практичні дослідження, які дозволяють краще розуміти мотиви вчинків людей. А саме вчинки окремих людей та їх груп формують економічні відносини.

Слід урахувати у практичній консалтинговій діяльності положення поведінкової економіки, а саме: гроші є найбільш витратним способом мотивувати людей, тоді як соціальні норми не тільки обходяться дешевше, але і часто є більш ефективними; безкоштовне заряджає нас емоційною енергією, яка змушує нас вважати пропозицію більш цінною, ніж це є насправді; досить легко маніпулювати бажанням споживачів викласти ту чи іншу суму, а це означає, що споживачі не можуть повністю контролювати ні власні переваги, ні бажання заплатити ту чи іншу ціну за продукт або отриманий досвід; істина полягає в тому, що плацебо ефективно, тому що люди вірять в нього; для того щоб людина пристрасно захотіла мати будь-яку річ, вона повинна дістатися їй якомога важче; люди є чесними лише настільки, наскільки їх це влаштовує (у тому числі й із точки зору відповідності очікуванням інших); якщо ми визнаємо, що знаходимося в пастці власної точки зору, що не дозволяє нам просунути на шляху до істини, то можемо погодитися з ідеєю необхідності залучення до вирішення конфлікту і створення правил нейтральної третьої сторони, що не заражена нашими очікуваннями; коли ми потрапляємо в ситуації, в яких наш особистий фінансовий добробут стикається з нашими моральними стандартами, ми здатні по-новому поглянути на реальність, уявити собі світ з точки зору відповідності нашим власним егоїстичним інтересам і, отже, допустити можливість обману.

Студент магістратури **М. О. Шумов** зауважив, що на сьогоднішній день для консалтингової діяльності важливе значення має саме наявність наукових доктрин. Теоретична база консалтингу потребує подальшої систематизації та узагальнення щодо її понятійно-категоріальних аспектів. Пропоную розмежовувати терміни «консалтинг» і «консалтингова діяльність». Адже поняття «консалтинг» є значно ширшим, ніж здійснення професійної діяльності консультантами. Консалтинг також включає в себе такі аспекти, як:

- процес, у межах якого зовнішній до підприємства фахівець ділиться своїми знаннями та досвідом із розробки концепції діяльності і стратегії розвитку виробництва;
- комплекс існуючих і нових знань, професіональних навичок.

Студентка магістратури **А. О. Мусієнко** зазначила, що в контексті концептуальних засад поведінкової економіки можна визначити особливості моделей консультант-клієнтських відносин у сфері бізнес-консалтингу. Варіанту «суб'єкт – об'єкт», за яким роль клієнта у процесі консультування обмежується формулюванням проблеми та пасивним сприйняттям способу її розв'язання, найбільше відповідає експертна та проектна моделі консультант-клієнтських відносин, за якою клієнт отримує готове рішення проблеми, а консультанту притаманні ролі діагноста, експерта і розробника рішень. Щодо суб'єкт-суб'єктних відносин, що передбачають взаємодію та співробітництво сторін консультаційного процесу (партнерство), спільне вироблення рішень, проведення навчання клієнта як окремо, так і в процесі консультування, а також залучення його в кінцевий результат (процесна модель), то вони вважаються набагато ефективнішими.

Т. М. Камінська зазначила, що консультаційні бізнес-послуги покращують пропорції національної економіки, бо передбачають надання інформації для споживачів; проектують оптимальну діяльність фірм, підвищення їх конкурентоспроможності та, насамкінець, зростання конкурентоспроможності національної економіки. Серед **сучасних проблем ринку бізнес-консалтингу** слід назвати асиметрію інформації, що свідчить про його недосконалість, бо цінові сигнали не відображають реальний стан справ, та відповідно високі транзакційні витрати, яких зазнає бізнес. Ринок бізнес-консалтингу (і світовий, і український) є дуже монополізованим (у порівнянні з іншими ринками послуг) і за кількістю постачальників послуг, і за географічною ознакою. Декілька аудиторських компаній в Україні виконують понад 60 % продажів аудиторських і консалтингових послуг у загальному обсязі. Цей чинник впливає на асиметрію інформації на ринку. Є також інші чинники. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків між певними діями консультантів та ефектом (прямим і непрямим) дуже ускладнено, стандартизація послуг практично відсутня, пролонговані консалтингові проекти схильні до накопичення результатів протягом тривалого часу. Провідні підприємці все це враховують і беруть активну участь у діяльності консультантів. Знання клієнтів, їх здатність до засвоєння та правильного використання рекомендацій є основою довіри до консультантів як фактора подолання негативних наслідків асиметрії інформації.

О. С. Марченко підкреслила, що в теперішній час актуалізуються та набувають пріоритетного значення:

– **інноваційна функція** бізнес-консалтингу, яка за її спрямованістю є, по-перше, внутрішньою – це діяльність суб'єктів консалтингу з розробки та впровадження у практику інноваційних консалтингових продуктів (послуг),

технологічних новацій та інноваційних методів консультування, по-друге, зовнішньою, змістом якої є професійне сприяння інноваційній діяльності економічних агентів шляхом передавання їм новітніх знань, інтелектуальних продуктів-новацій, передового досвіду та інформації. Бізнес-консалтинг є чинником підвищення інноваційної активності бізнесу. Реалізуючи інноваційну функцію, бізнес-консалтинг створює та впроваджує організаційно-управлінські новації, сприяє комерціалізації наукових продуктів-новацій і трансферу наукових новацій підприємницьким структурам, забезпечує інтеграцію наукової, інноваційної, виробничої сфер економіки, інформаційне забезпечення та консультаційну підтримку суб'єктів інноваційної діяльності. Внутрішня та зовнішня складові інноваційної функції бізнес-консалтингу є взаємозалежними та взаємопов'язаними, визначають інноваційність суб'єктів бізнес-консалтингу як їх здатність до інновацій та інновативність – певний рівень сприйняття інновацій консультантами й консалтинговими фірмами. Інноваційна функція в сучасний період набуває значення головного чинника ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів бізнес-консалтингу;

– *соціальна функція*. Відмінністю сучасного періоду є те, що соціально-етичні засади консалтингу не тільки наголошуються, а й набувають значення дієвого фактора високої ділової репутації суб'єктів бізнес-консалтингу, просування консалтингових послуг, формування клієнтської бази, завоювання нових ринків, підвищення ефективності та конкурентоспроможності консалтингового бізнесу. Прикладом реалізації соціальної функції юридичного консалтингу є розвиток юридичних практик pro-bono як добровільних професійних дій юристів з надання безоплатної правової допомоги, витрати на здійснення якої не компенсуються, тим, хто її потребує, але має фінансові, соціальні та інші обмеження щодо її отримання. Добровільність професійних дій pro-bono пов'язана з усвідомленням юристами соціального значення їх професійних дій, власної соціальної ролі та відповідальності.

Студентка магістратури *І. О. Дубіна* підкреслила роль стартап-консалтингу в професійній допомозі бізнес-інноваторам. Стартап-консалтинг підвищує шанси новаторів на успіх, забезпечуючи професійну підтримку щодо розробки/тестування MVP (мінімально життєздатний продукт) – це рання версія нового продукту, що дозволяє отримати максимум інформації при мінімальних зусиллях; швидко створений оффер із мінімальним (базовим) набором функцій, придатний для тестування сценаріїв взаємодії з можливою цільовою аудиторією, гіпотез про споживчі вподобання/потреби. Консалтингові компанії володіють відповідними методиками і технологіями, що враховують специфіку стартапів у різних галузях.

Аналізуючи стан *юридичного консалтингу*, *І. А. Селіванова* зазначила, що наразі юридичний ринок структурувався, регулярно проводяться рейтинги, зацікавлені особи знають, які фірми, спеціалісти є першими з тих чи інших питань, які фірми входять у першу десятку чи першу «п'ятдесятку». Утім ринок настільки динамічно розвивається, якісь фірми зникають, поглинаються іншими, натомість з'являються нові зірки. Це життя. І це нормально.

М. П. Кучерявенко зазначив, що на сьогоднішній день сфера надання науково-правових висновків може в подальшому показувати якісну динаміку до збільшення її популяризації. Навіть законодавець звернув увагу на значущість науково-правових висновків при вирішенні спорів. Так, у новій редакції Кодексу адміністративного судочинства України отримало свою формалізацію таке поняття, як «висновок експерта у галузі права». Можливо, той вигляд, в якому воно зараз функціонує, є далеким від ідеалу, проте саме закріплення його на законодавчому рівні вже свідчить про перспективи подальшого розвитку даного напрямку діяльності.

На думку *З. С. Шейхової*, у консалтингу з проблем права інтелектуальної власності великі перспективи. Світовий досвід і прогнози вказують на те, що головний ресурс і продукт бізнесу в сучасному світі – це інтелектуальна власність. Тому в консалтингу в цій сфері велике майбутнє. Найбільш затребуваними сучасним бізнесом є, по-перше, розробка оптимальних варіантів захисту торгових марок, фірмових найменувань, по-друге, консультування з проблем захисту бізнесу від недобросовісної конкуренції у формі використання торгових марок аналогів. Для ІТ-сфери актуальними є проблеми використання об'єктів права інтелектуальної власності в мережі Інтернет, а також конкурентні суперечки з приводу інтелектуальних продуктів-аналогів. Широко обговорюються проблеми плагіату як порушення особистісних немайнових прав суб'єктів авторського права і суміжних прав. Як уникнути звинувачення в плагіаті? Це просто: не порушувати авторських прав. До речі, не тільки плагіат є порушенням авторських прав. Це також ввезення на митну територію України контрафактних примірників; будь-які дії, умисно спрямовані на обхід технічних засобів захисту авторського права і суміжних прав; підроблення, зміна чи вилучення інформації та ін.

Студентка магістратури *Т. М. Сгоннікова* зазначила, що побудова ефективного системного юридичного бізнесу неможлива без належної організації внутрішніх процедур, перш за все – побудови діючої управлінської моделі. Вимоги, що пред'являються клієнтами до юридичних послуг, постійно зростають, оскільки змінюються їх запити. Через це підприємство повинно постійно вдосконалювати та підвищувати якість наявних юридичних послуг і одночасно надавати покупцям нові юридичні послуги високої якості. Управ-

ління цим процесом здійснюється шляхом постійного відстеження й отримання інформації про зміни потреб споживачів, про роботу конкурентів, про нововведення в тому середовищі, в якому здійснює свою діяльність юридична фірма.

Л. В. Нечипорук визначила сучасні напрями *фінансового консалтингу*, зокрема зазначила, що глобалізація економіки в цілому та фінансова глобалізація зокрема поставили питання фінансової інклюзії суспільства, які аналізуються як на локальному рівні, так і на світовому. Слід зазначити, що світова фінансова криза продемонструвала неоднорідність розвитку фінансової системи, що привернуло додаткову увагу до необхідності як диверсифікації останньої, так і її інклюзивності з метою формування стійкості до катаклізмів. Важливо розглядати фінансову інклюзію як рівний доступ і використання фінансових продуктів та послуг, які: прийнятні за ціною; відповідають потребам домогосподарств і підприємств; доступні для всіх сегментів суспільства незалежно від доходу та місця проживання; надаються представниками фінансового сектору відповідально й екологічно для всіх учасників процесу. Одним із загальноприйнятних показників фінансової інклюзії є наявність у дорослого населення банківського рахунка. За даними Світового банку, на сучасному етапі 100 % рівня фінансової інклюзивності населення вже досягли певні країни, серед яких: Данія, Швеція, Норвегія, Нідерланди й Австралія. В Україні, відповідно до висновків Голови НБУ, цей показник у 2017 р. становив 63 %, що на загальносвітовому рівні є середнім значенням, бо понад 138 млн мешканців Європи й досі не мають банківського рахунка.

Формування фінансово включеного суспільства потребує від суб'єктів господарювання фінансових знань і готовності до реалізації нового досвіду в цій сфері, що обумовлює зростання ролі фінансового консалтингу як постачальника нових знань і практичного досвіду ефективної фінансової діяльності.

О. М. Левковець зазначила, що сучасні компанії є відкритими соціотехнічними системами, які функціонують в умовах динамічного бізнес-середовища. Відтак, забезпечення їх ефективності та конкурентоспроможності потребує постійного корегування організаційної будови для адаптації до нових реалій. Організаційний розвиток ґрунтується на застосуванні спеціальних методів і технологій діагностування та «налаштування» бізнес-систем за основними складовими, забезпечення їх інтеграції, синхронізації змін. З чого починати? Які управлінські технології є актуальними для організації на певному етапі розвитку, які – ні? Як не зруйнувати сформовану систему, а забезпечити синергетичний ефект змін? Ці та величезна кількість інших питань постають перед компаніями.

Консалтинг організаційного розвитку саме спрямований на передання у практику бізнесу передових методів, технологій, досвіду управління еволюційними організаційними змінами сучасних бізнес-структур для підвищення їх ефективності і конкурентоспроможності, забезпечення організаційної досконалості та здатності до самонавчання. Консалтингові компанії розробляють власні методики і прийоми керованої трансформації бізнес-систем (наприклад, PwC оперує поняттям «організаційна ДНК»), володіють потужним арсеналом сучасних технологій організаційних змін за всіма напрямками організаційного розвитку.

Поширеним аргументом проти залучення зовнішніх консультантів є такий: працівники краще знають свою компанію, досвідчені менеджери впораються самі. Утім практика свідчить: якщо спроби організаційних перетворень здійснюються без компетентної допомоги та людьми, що керуються існуючою системою цінностей компанії, зміни часто є короткочасними та неефективними. Адже складно виявити причини організаційних проблем, бути об'єктивним, знаходячись «усередині» системи, – тим більше, якщо організаційні зміни можуть зачепити твій статус або зіпсувати відносини з колегами. Консультант має забезпечити неупереджений погляд, привнести сучасні методи діагностування організаційних криз і патологій, управління опором змінам, проектування реструктуризації та оптимізації бізнес-процесів, організації командної роботи й актуальних змін організаційної культури, технології управління програмами/проектами організаційного розвитку, навчити їх застосуванню, що сприятиме «запуску» процесів організаційного самонавчання. Формування необхідних навичок і знань, що дозволили б членам організації надалі самостійно та безперервно покращувати роботу, є важливим завданням програми організаційного розвитку, яка спільно розробляється і реалізується менеджментом компанії та зовнішніми консультантами (процесне консультування є найбільш поширеним та ефективним у консалтингу організаційного розвитку).

Досвідчений менеджер має знати, як та в чому можуть допомогти зовнішні агенти змін, вникати у зміст методик і технологій, брати активну участь у розробці управлінських рішень та аж ніяк не розраховувати, що, перефразуючи відомого героя М. Булгакова, сторонні фахівці «самі запропонують і самі все зроблять».

О. В. Овсієнко зосередилася на проблемах розвитку *послуг з комплаєнсу*. Загалом комплаєнс тлумачать як сукупність заходів, які адаптують господарську поведінку бізнес-організації до виконання встановлених, у тому числі

нормативних, вимог. Річ у тім, що корпоративний суб'єкт бізнесу, особливо великий, – відносно замкнута система, а соціально-економічні інтереси учасників корпоративних відносин за своїм змістом різні. Так, менеджмент у гонитві за високими показниками ефективності не завжди використовує «дозволені» методи. Наприклад, німецький концерн Siemens був змушений сплатити Ізраїлю 160 млн шекелей, щоб у досудовому порядку уникнути звинувачень у корупції: концерн звинувачували в підкупі посадових осіб ізраїльських державних енергокомпаній для отримання вигідних замовлень. Незаконні дії посадових осіб корпорації обертаються не тільки штрафами, а й репутаційними втратами, які згодом негативно позначаються на капіталізації бізнесу, його інвестиційній привабливості.

З практичної точки зору сутність комплаєнсу розкривається в його функціях. Серед них, зокрема, можна виділити такі:

- зниження фінансових ризиків, які можуть виникнути через порушення встановлених норм і правил;
- підвищення рівня капіталізації бізнесу, зростання доходності та ринкової вартості акцій. Ефективна система комплаєнсу, яка передбачає високу інформаційну відкритість і прозорість у діяльності компанії, посилює інвестиційну привабливість бізнесу, зміцнює репутацію компанії;
- дисциплінування менеджменту та найманих працівників. Організація комплаєнс-практики, яка передбачає створення служб внутрішнього аудиту, систематичний моніторинг комплаєнс-ризиків, заохочення працівників вільно повідомляти про власну стурбованість стосовно незаконної, неетичної або сумнівної практики, не побоюючись санкцій, сприяє виявленню найбільш імовірних сфер шахрайства та своєчасному запровадженню випереджувальних заходів;
- отримання додаткових конкурентних переваг.

Підсумовуючи дискусію, *М. П. Кучерявенко* підкреслив, що бізнес-консалтинг завжди є актуальною сферою діяльності в суспільствах, де існує ринкова економіка. В Україні активно розвивається підприємництво, що обумовлює затребуваність у консалтинговій діяльності. Головне питання полягає в тому, а чи готовий консалтинг відповідати на запити бізнесу? Чи є на сьогоднішній день в Україні в достатній мірі розвинутий сегмент консалтингу, що розуміє тренди сьогодення та готовий відповідати вимогам замовника? Це вже зовсім інше питання. У даному випадку йдеться про те, що на сьогоднішній день сфера специфічного, клієнтоорієнтованого та висококваліфікованого консалтингу є як ніколи відкритою для нових обличь.

O. S. MARCHENKO, Doctor of Sciences (Economic Sciences), Professor,
I. A. SELIVANOVA, Ph. D. (Legal Sciences), Associate Professor,
Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

**BUSINESS CONSULTING:
ACHIEVEMENTS AND PROBLEMS TODAY.**

**Scientific discussion in the editorial board of the journal
“Economic Theory and Law” on the theoretical and practical issues
of business consulting development on 11th April 2019**

Well-known scientists, business consulting practitioners, and consultants having long-standing experience of successful activity in various sectors of business consulting were speakers of the discussion. Among them were M. P. Kucheriavenko, the First Vice-President of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine, Head of the Department of Financial Law of Yaroslav Mudryi National Law University, Doctor of Sciences (Legal Sciences), Ph. D. (Economic Sciences), Professor, Academician of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine, Honored Science and Technology Figure of Ukraine, I. A. Selivanova, Ph. D. (Legal Sciences), Associate Professor of the Department of Economic Law of Yaroslav Mudryi National Law University, Consultant of the law firm ILF, Z. S. Shekhova, consultant on intellectual property matters, patent attorney.

The following scientists and students participated in the discussion: members of the editorial board of the journal – Doctors of Sciences, Professors L. S. Shevchenko, O. A. Hrytsenko, T. M. Kaminska, O. S. Marchenko, L. V. Nechyporuk, Doctors of Philosophy, Associate Professors O. M. Levkovets, O. V. Ovsienko, master’s students in the specialty “Business Consulting” of the Finance and Law Faculty I. O. Dubina, A. O. Musiienko, T. M. Shonnikova, M. O. Shumov (Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv).

Nowadays, business consulting is playing the role of one of the most important channels enabling economic entities to acquire new knowledge and information being necessary for a profitable and competitive business. The latter needs the level of business consultancy that corresponds to contemporary requirements and challenges. The discussion on matters of the state and prospects of business consulting is of considerable importance. It should foster ascertaining the main tendencies of development, new directions, types, and methods of professional consultancy. The discussion is timely and useful for lecturers and master’s students of the Finance and Law Faculty of Yaroslav Mudryi National Law University, who study the educational program “Business Consulting”.

The participators discussed a number of topics, particularly methodological frameworks of consulting activity, peculiarities of a market of consulting services, innovation and social functions of business consulting, directions of development of strategic, financial, legal, organizational, and startup consulting, consultancy in intellectual property matters,

compliance, etc. The participants showed great interest in opinions and evaluations of practitioners, who disclosed the current state and tendencies of development of business consulting, its branches, a consultancy process, consultant-customer relations, their vision of the content of the professional activity of a consultant and requirements to its effectiveness, and recommendations to master's students regarding acquiring professional skills at the highest level.

In general, the discussion drew significant attention from scientists, practitioners, lecturers, and students, conduced to deepening understanding theoretical and practical frameworks of consulting activity, prospects of business consulting at the present time, new requirements to a consultant job, and triggered further researches and enhancing a curriculum of the educational program "Business Consulting".