

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ПРАВО

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ И ПРАВО

ECONOMIC THEORY AND LAW

Збірник наукових праць

Виходить щоквартально

Заснований у січні 2010 р.

№ 4 (39) 2019

Харків
«Право»
2019

*Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет вченою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 4 від 22.11.2019 р.)*

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 21210-11010 ПР від 16.02.2015 р.

Економічна теорія та право : зб. наук. пр. / редкол.: А. П. Гетьман та ін. – Харків :
Право, 2019. – № 4 (39). – 178 с.

Засновник – Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого
Видавець – Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

А. П. Гетьман – доктор юридичних наук, професор, академік НАПрН України, проректор з наукової роботи Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (*голова редакційної колегії*); **Л. С. Шевченко** – доктор економічних наук, професор (*заступник голови редакційної колегії*); **О. С. Марченко** – доктор економічних наук, професор (*відповідальний секретар*); **Alic Bîrcă** – доктор економічних наук, професор (Молдова); **Stanislav Buka** – доктор економічних наук, професор (Латвія); **Yuliya Chernykh** – кандидат юридичних наук (Норвегія); **Raimundas Kalesnykas** – доктор юридичних наук, професор (Литва); **Nikola Milović** – доктор філософії з економіки, професор (Чорногорія); **Lina Novikovienė** – доктор філософії з права, доцент (Литва); **Grigore Ioan Piroșcă** – доктор філософії з економіки, професор (Румунія); **Alla Pozdnakova** – доктор юридичних наук, професор (Норвегія); **Antonín Slaný** – доктор економічних наук, професор (Чехія); **Piotr Szymaniec** – доктор юридичних наук, професор (Польща); **Natela Tsiklashvili** – доктор економічних наук, професор (Грузія); **Yordan Vasilev** – доктор економічних наук, професор (Болгарія); **О. З. Ватаманюк** – доктор економічних наук, професор; **О. С. Гринькевич** – доктор економічних наук, доцент; **О. А. Гриценко** – доктор економічних наук, професор; **О. Р. Дашковська** – доктор юридичних наук, професор; **Д. В. Задихайло** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України; **Ю. К. Зайцев** – доктор економічних наук, професор; **Р. А. Казак** – кандидат юридичних наук; **Т. М. Камінська** – доктор економічних наук, професор; **О. М. Колодізєв** – доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України; **Т. В. Комарова** – доктор юридичних наук, доцент; **М. В. Мартиненко** – доктор економічних наук, професор; **В. С. Мілаш** – доктор юридичних наук, професор; **Л. В. Нечипорук** – доктор економічних наук, професор; **О. П. Подцерковний** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України; **Д. В. Санніков** – кандидат юридичних наук, доцент; **О. Я. Трагнюк** – кандидат юридичних наук, доцент; **Ю. М. Уманців** – доктор економічних наук, професор; **Л. І. Федулова** – доктор економічних наук, професор; **І. Б. Чичкало-Кондрацька** – доктор економічних наук, професор; **Р. В. Шаповал** – доктор юридичних наук, професор; **І. В. Шкодін** – доктор економічних наук, професор; **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

Відповідальна за випуск **О. С. Марченко**

Наказом Міністерства освіти і науки України від 07.05.2019 р. № 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 та 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

Адреса редакційної колегії: Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, вул. Пушкінська, 77, Харків, 61024.

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

e-mail: ekonom@nluau.edu.ua, econom_theory@ukr.net. **Сайт:** <http://econtlaw.nlu.edu.ua>

*Рекомендовано к печати и к распространению через сеть Интернет ученым советом
Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого
(протокол № 4 от 22.11.2019 г.)*

Свидетельство о государственной регистрации КВ № 21210-11010 ПР от 16.02.2015 г.

Экономическая теория и право : сб. науч. тр. / редкол.: А. П. Гетьман и др. – Харьков :
Право, 2019. – № 4 (39). – 178 с.

Учредитель – Национальный юридический университет имени Ярослава Мудрого
Издатель – Национальный юридический университет имени Ярослава Мудрого

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

А. П. Гетьман – доктор юридических наук, профессор, академик НАПрН Украины, проректор по научной работе 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 Bîrcă** – 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 Novikovičienė** – 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; **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; **Т. В. Комарова** – доктор юридических наук, доцент; **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; **Д. В. Санников** – кандидат юридических наук, доцент; **О. Я. Трагнюк** – кандидат юридических наук, доцент; **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

Ответственная за выпуск **О. С. Марченко**

Приказом Министерства образования и науки Украины от 07.05.2019 г. № 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 баз данных «Научная периодика Украины» и «Библиометрика украинской науки» Национальной библиотеки Украины имени В. И. Вернадского

Адрес редакционной коллегии: Национальный юридический университет
имени Ярослава Мудрого, ул. Пушкинская, 77, Харьков, 61024.

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

e-mail: ekonom@nulu.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 22.11.2019)*

The certificate of the state registration KB № 21210-11010 IIP of 16.02.2015

Economic Theory and Law : col. of sci. papers / editorial board: A. P. Hetman, etc. – Kharkiv : Pravo, 2019. – No. 4 (39). – 178 p.

Founder – Yaroslav Mudryi National Law University

Publisher – 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, Vice-Rector for Academic Affairs, 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 Novikoviënė** – 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; **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; **T. V. Komarova** – Doctor of Legal Sciences, Associate Professor; **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; **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, Associate 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

Managing editor – **O. S. Marchenko**

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 board: Yaroslav Mudryi National Law University, 77, Pushkinska St., Kharkiv, 61024.

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

e-mail: ekonom@nulu.edu.ua, ekonom_theory@ukr.net.

Website: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>

ЗМІСТ

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

РАДЄВА М. М. Модель корпоративного управління: національний та глобальний аспекти.....	8
РОМАНИШИН В. О. Конкурентоспроможність малого підприємництва в Україні: стан та перспективи підвищення	24
ТЮТЮННИКОВА С. В., БЕРВЕНО О. В. Соціальна згуртованість суспільства як фактор підвищення якості життя в умовах четвертої промислової революції	46
ЛЕВКОВЕЦЬ О. М. Інвестиційний бізнес-консалтинг: зміст, технології, потенціал.....	65
НАБАТОВА О. О. Продуктовий консалтинг: сутність, основні послуги та технології	83
ПЕТРЯЄВ О. О. Використання статистичних методів в управлінні персоналом організації.....	99

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ПРАВА

ГУБІН К. Г. Боротьба з корупційною рентою в Україні: головні етапи та заходи	114
---	-----

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРАВА

ВОВК І. А. Управління юридичною фірмою: економічні та правові проблеми в умовах ринку юридичних послуг в Україні.....	134
--	-----

НАУКОВІ ДИСКУСІЇ ТА ОГЛЯДИ

БОДНЯ К. І., БОДНЯ І. П., МАРЧЕНКО О. С. Медико-економічний аналіз як інноваційний напрям розвитку сучасної науки. Круглий стіл у редакції журналу «Економічна теорія та право» за результатами спільних досліджень науковців кафедри медичної паразитології та тропічних хвороб Харківської медичної академії післядипломної освіти МОЗ України та кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого 12 листопада 2019 р.	150
ПРУДНИКОВ В. А. Видавнича справа як об'єкт стратегічного управління: що рекомендують молоді науковці?	161
УМАНЦІВ Ю. М. Актуальне навчальне видання з теорії та практики бізнес-консалтингу. Рецензія на навчальний посібник О. С. Марченко «Бізнес-консалтинг». Харків: Право, 2019. 204 с.	168
Вимоги до оформлення статей, які подаються до збірника наукових праць «Економічна теорія та право».....	173

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

РАДЕВА М. М. Модель корпоративного управления: национальный и глобальный аспекты	8
РОМАНЬШИН В. О. Конкурентоспособность малого предпринимательства в Украине: состояние и перспективы повышения	24
ТЮТЮННИКОВА С. В., БЕРВЕНО О. В. Социальная сплоченность общества как фактор повышения качества жизни в условиях четвертой промышленной революции	46
ЛЕВКОВЕЦ Е. Н. Инвестиционный бизнес-консалтинг: содержание, технологии, потенциал	65
НАБАТОВА О. А. Продуктовый консалтинг: сущность, основные услуги и технологии	83
ПЕТРЯЕВ А. А. Использование статистических методов в управлении персоналом организации	99

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ПРАВА

ГУБИН К. Г. Борьба с коррупционной рентой в Украине: основные этапы и мероприятия	114
--	-----

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРАВА

ВОВК И. А. Управление юридической фирмой: экономические и правовые проблемы в условиях рынка юридических услуг в Украине	134
---	-----

НАУЧНЫЕ ДИСКУССИИ И ОБЗОРЫ

БОДНЯ Е. И., БОДНЯ И. П., МАРЧЕНКО О. С. Медико-экономический анализ как инновационное направление развития современной науки. Круглый стол в редакции журнала «Экономическая теория и право» по результатам совместных исследований ученых кафедры медицинской паразитологии и тропических болезней Харьковской медицинской академии последиplomного образования МЗ Украины и кафедры экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого 12 ноября 2019 г.	150
ПРУДНИКОВ В. А. Издательское дело как объект стратегического управления: что рекомендуют молодые ученые?	161
УМАНЦЕВ Ю. Н. Актуальное учебное издание по теории и практике бизнес-консалтинга. Рецензия на учебное пособие О. С. Марченко «Бизнес-консалтинг». Харьков: Право, 2019. 204 с.	168
Требования к оформлению статей, которые подаются в сборник научных трудов «Экономическая теория и право»	173

TABLE OF CONTENTS

ECONOMIC THEORY

RADIEVA M. M. Corporate management model: national and global aspects	8
ROMANYSHYN V. O. Competitiveness of small entrepreneurship in Ukraine: the state and prospects of improvement.....	24
TIUTIUNNYKOVA S. V., BERVENO O. V. Social cohesion of society as a factor in improving the quality of life in the conditions of the fourth industrial revolution.....	46
LEVKOVETS O. M. Investment business consulting: content, technologies, potential	65
NABATOVA O. O. Product consulting: concept, main services and technologies.....	83
PETRIAIEV O. O. Use of statistical methods in the management of the personnel of the organization	99

ECONOMIC THEORY OF LAW

HUBIN K. H. Fighting against corruption rent in Ukraine: main stages and activities	114
--	-----

ECONOMIC ANALYSIS OF LAW

VOVK I. A. Law firm management: economic and legal aspects in the context of legal market in Ukraine	134
---	-----

SCIENTIFIC DISCUSSIONS AND REVIEWS

BODNIA K. I., BODNIA I. P., MARCHENKO O. S. Medico-economic analysis as an innovative direction of development of modern science. Round table in the editorial board of the journal “Economic Theory and Law” on the results of joint research of scientists of the Department of Medical Parasitology and Tropical Diseases of Kharkiv Medical Academy of Postgraduate Education of the Ministry of Health of Ukraine and the Department of Economic Theory of Yaroslav Mudryi National Law University on 12 th November 2019.....	150
PRUDNYKOV V. A. Publishing as an object of strategic management: what do young scientists recommend?	161
UMANTSIV Yu. M. The current educational publication on the theory and practice of business consulting. Review of the textbook by O. S. Marchenko “Business consulting”. Kharkiv: Pravo, 2019. 204 p.	168
Requirements for the articles in collection of scientific papers “Economic Theory and Law”	173

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

УДК 332

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-8

М. М. РАДЄВА

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
та публічного управління
Мелітопольського інституту державного
та муніципального управління
Класичного приватного університету,
Україна, м. Мелітополь
e-mail: ra_va@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2288-3388>



МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА ГЛОБАЛЬНИЙ АСПЕКТИ¹

Представлено модель корпоративного управління як сукупність правил і методів управління корпорацією. Досліджено практику функціонування українського корпоративного сектору та встановлено специфічні риси своєрідної національної української моделі корпоративного управління. Узагальнено підходи до визначення інструментів забезпечення ефективних корпоративних відносин. Визначено механізми розвитку корпоративного сектору на основі інструментів внутрішнього контролю.

Ключові слова: інститут, корпоративний контроль, корпоративне управління, корпорація, система аутсайдерів, система інсайдерів.

JEL Classification: D20, D40.

Постановка проблеми. Вирішення проблем функціонування корпоративного сектору потребує створення та розвитку національної моделі корпоративного управління. Формування системи корпоративного управління

¹ © Радева М. М., 2019. 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>.

в Україні відбувається під впливом тенденцій, заданих взаємно протилежними світовими моделями з урахуванням внутрішніх чинників. Економічні закони, що виражають зв'язки в корпорації, діють у всіх країнах однаково, а ефективність економіки залежить від відмінностей у механізмах використання цих законів. Неможливість точного копіювання західних корпоративних систем, фрагментарне використання компонентів різних корпоративних моделей і відсутність чітких корпоративних стандартів створює труднощі при прийнятті рішень у галузі розвитку корпорації.

Проміжна модель корпоративного управління, типова для України як країни з перехідною економікою, характеризується жорсткою боротьбою за корпоративний контроль, що за відсутності його ефективних механізмів призводить до недостатнього захисту корпоративних суб'єктів. Проблема управління зводиться до створення оптимальних умов функціонування корпорації шляхом формування та функціонування формальних і неформальних інститутів, що можуть унормувати механізми корпоративної взаємодії.

Для досягнення ефективного корпоративного управління необхідно мати ефективні механізми та інструменти контролю, регулювання та здійснення корпоративного управління в корпорації. Таким чином, доцільно буде дослідити вітчизняну модель корпоративного управління та розглянути механізми корпоративного управління.

В основу дослідження покладено методологічні інструменти неокласичного, неоліберального й інституціонального економічного аналізу шляхом виділення властивостей і принципів функціонування різних моделей корпоративного управління на національному та глобальному рівнях із виокремленням характерних особливостей і меж їх адаптації до існуючого інституціонального середовища.

Для реалізації поставленої мети використано **методи**: метод систематизації при класифікації систем корпоративного управління; інституціональний аналіз при дослідженні внутрішніх і зовнішніх інструментів корпоративного управління; системний підхід і системний аналіз при аналізі моделей корпоративного управління та встановленні взаємозв'язків між елементами; діалектичний метод при дослідженні специфічних характеристик української моделі корпоративного управління та суперечностей національного і глобального процесу розвитку корпоративної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративна практика інституціоналізувала механізми врегулювання корпоративних конфліктів – механізми корпоративного управління. Дослідженню ефективних механізмів

корпоративного управління, використовуваних у різних моделях, присвячено праці таких науковців, як І. Ансофф (I. Ansoff) [1], О. Білорус (O. Bilorus) [2], В. Євтушевський (V. Ievtushevskiy) [3], Д. Львов (D. Lvov) [4], В. Македон (V. Makedon) [5], В. Оскольський (V. Oskolskiy) [6], Є. Палига (Ye. Palyha) [7], О. Поважний (O. Povazhnyi) [8], А. Сірко (A. Sirko) [9], А. Ткач (A. Tkach) [10].

Авторами визначено основні моделі корпоративного управління: англо-американська, японська і західноєвропейська (німецька) модель – для економічно розвинених країн [1; 4; 6–9]; корпоративна модель країн із перехідною економікою [3; 5; 8; 10]; народно-державна модель [2]. Кожна модель характеризується особливими підходами до формування корпоративних відносин.

Більшість учених визначає корпоративне управління як засіб узгодження чи протиставлення інтересів зацікавлених груп у корпорації та за її межами, що формує систему організаційно-правових, економічних і фінансових взаємовідносин усіх учасників корпорації для встановлення механізмів, способів взаємодії зацікавлених сторін, за допомогою яких суб'єкти корпоративного управління представляють свої інтереси і взаємодіють з іншими та між собою [6]. Корпоративне управління встановлює систему зв'язків між усіма зацікавленими сторонами корпоративних відносин, що визначає мету підприємства – дотримання інтересів учасників. Корпоративне управління спрямовано на вирішення двох завдань: створення системи виборних і призначених органів для контролю корпорації; формування системи правил задля максимізації прибутку, зростання капіталізації, підвищення конкурентоспроможності [10]. Деякі автори дотримуються думки, що корпоративне управління застосовується не до всього корпоративного сектору, а лише до його частини – підприємств, статутний капітал яких заснований на акціях [3; 8; 9].

Відповідно до сприйняття інституціональної та інституційної складових корпорації корпоративне управління має забезпечувати досягнення цілей корпорації як інституту корпоративної економіки та корпорації як функціонального господарюючого суб'єкта.

Існуючі дослідження не відображають в повній мірі сучасні проблеми розвитку корпоративної економіки в Україні. У роботах відсутній ґрунтовний аналіз української корпоративної практики, специфічних характеристик української моделі корпоративного управління, використання інституціональних механізмів корпоративного контролю в різних системах корпоративного управління.

Важливим завданням є питання пошуку форм і шляхів розбудови корпоративної моделі економіки. Корпоративна форма стає ефективною лише за

умови функціонування інструментів узгодження інтересів між партнерами. Чинниками ефективного корпоративного управління стають наявність адекватних механізмів контролю за діями менеджерів, наявність механізмів захисту інтересів дрібних акціонерів, механізмів перерозподілу прав власності на користь ефективніших економічних агентів.

Формулювання цілей. Мета статті – на основі виявлених загальних і специфічних характеристик національної моделі корпоративного управління встановити інституціональні механізми корпоративного контролю, обґрунтувати закономірності та особливості їх використання в різних інституціональних середовищах із метою гармонізації інтересів усіх груп учасників корпоративних відносин і забезпечення ефективних корпоративних відносин, що надає орієнтири та цілеспрямованість процесу інституціонального розвитку корпорацій в українській економіці.

Виклад основного матеріалу. Унікальність структури та особливостей складових інституціонального середовища корпорацій різних країн формує характер взаємовідносин корпорації зі своїм внутрішнім та зовнішнім середовищем, що відображається у певним чином організованій моделі корпоративного управління. Відмінності в підходах до побудови системи управління і контролю з урахуванням специфіки інституціонального середовища приводять до появи різноманітних моделей корпоративного управління, під якими розуміємо організаційні системи для забезпечення та захисту прав певних груп учасників корпоративних відносин. З огляду на практичний досвід і теоретичні дослідження забезпечення прав усіх корпоративних груп неможливе. Метою корпоративної моделі стає оптимальне узгодження цілей та інтересів учасників корпоративних відносин для забезпечення ефективності підприємства.

Системи корпоративного управління підтримують різний рівень відповідності специфіці інтересів різних груп суб'єктів корпоративного управління в різних інституціональних середовищах. Аналіз доводить, що навіть у країнах зі сталими системами корпоративного управління суттєво відрізняються зміст, форми й методи контролю, що дуже впливає на права/обов'язки та механізми взаємодії учасників корпоративних відносин. Ці системи різняться підходами до реалізації прав власності, що здійснюється через прийняття управлінських рішень і контроль за цим процесом.

Пропонуємо класифікацію систем корпоративного управління залежно від таких ознак, як:

- рівень концентрації корпоративної власності (структура капіталу);
- специфіка країни поширення;

- пріоритетний підхід до управління;
- співвідношення ролі уряду – ринку в економіці (державне регулювання – ринкове саморегулювання).

Залежно від рівня концентрації корпоративної власності системи корпоративного управління поділяють на інсайдерські з розпорошеною дисперсною структурою власності та аутсайдерські з концентрованою структурою власності. Обидві системи мають свої особливості та довели свою життєздатність. Перша система переважає в країнах континентальної Європи (німецька модель) та Японії (японська модель), друга – у США та Великій Британії (англо-американська модель).

Основні характеристики систем корпоративного управління відображено в таблиці.

Аналітична характеристика моделей корпоративного управління
(узагальнено за [3, с. 129; 7, с. 14; 8, с. 10–14; 9, с. 33–34; 12, с. 49–50])

Ознака	Система інсайдерів	Система аутсайдерів
Структура капіталу	Концентрована в руках невеликої кількості великих власників	Розпорошена серед великої кількості дрібних власників
Функції управління	Здійснюються власниками, які одночасно є менеджерами; поділяються на контрольні та виконавчі функції	Здійснюються найманим менеджментом. Власники з об'єктивних причин не можуть брати участі в управлінні корпорацією
Ключові учасники	У німецькому менеджменті: великі корпоративні власники, банки як представники дрібних власників і кредитори, менеджмент, профспілки та працівники в складі наглядових рад; у японському менеджменті: основні власники компанії (ключовий банк і кей-рецу), менеджери, уряд, незалежні директори та дрібні власники	Дрібні власники, інституціональні власники, менеджмент, рада директорів
Мета	Забезпечення стійкості та ефективності довгострокового функціонування	Отримання високих дивідендів та зростання курсової вартості
Термін інвестування	Довгострокове	Короткострокове

Ознака	Система інсайдерів	Система аутсайдерів
Важіль впливу власників на менеджмент	Право голосу, активна участь у внутрішньому контролі	Продаж права власності
Рівень контролю з боку акціонерів	Сильний	Слабкий
Інформація	Непрозора, з високим ступенем асиметрії	Прозора, з низьким ступенем асиметрії
Органи, що представляють інтереси власників корпорації	Правління	Рада директорів
Механізм взаємодії учасників	У німецькому менеджменті: двопалатне правління – спостережна/наглядова рада і виконавча рада / правління; у японському менеджменті: унітарна система, до якої введено старших службовців, незалежних директорів, представників банку, кейрецу й уряду	Трикутник корпоративного управління
Механізми корпоративного контролю	У німецькому менеджменті: великі корпоративні власники та банки як представники дрібних власників; інститут права; державна політика; соціальна відповідальність; у японському менеджменті: кейрецу та банк як головний власник та кредитор; представництво уряду в раді директорів; інститут статутних аудиторів; державне регулювання; національна ідея	Інститут фондового ринку та його фінансові інструменти; інститут права; культурне середовище; рада директорів
Напрями використання прибутку	Купівля ресурсів для розширення корпорації	Виплата дивідендів власникам
Юридична відповідальність	Власник	Менеджмент
Показник ефективності	Довготривале процвітання, імідж, стабільність існування компанії	Дохід акціонерів
Прийняття соціальної відповідальності	Збалансування інтересів учасників корпоративних відносин	Інтереси корпорації отожднюють з інтересами її акціонерів
Соціальна підтримка держави (рівень державного соціального захисту)	У європейських країнах – високий; у японській економіці – вибіркового (економічна політика сприяє розвитку одних підприємств і скороченню інших)	Низький

Структура власності накладає відбиток на пріоритетний підхід до управління – внутрішній або зовнішній. Відповідно до структури власності переважає внутрішній або зовнішній підхід до управління. Структура власності закладає основу для вибору внутрішніх або зовнішніх принципів корпоративного управління.

Залежно від глибини участі уряду в регулюванні економіки виділяють системи корпоративного управління США, країн ЄС і Японії. Міцна конкурентоспроможна економіка США використовує інструменти вільного ринку. Економіки європейських країн із значним соціальним розривом, що склався історично, та міцною системою державної підтримки ґрунтуються на державному регулюванні. Японська економіка застосовує неформальні соціальні механізми.

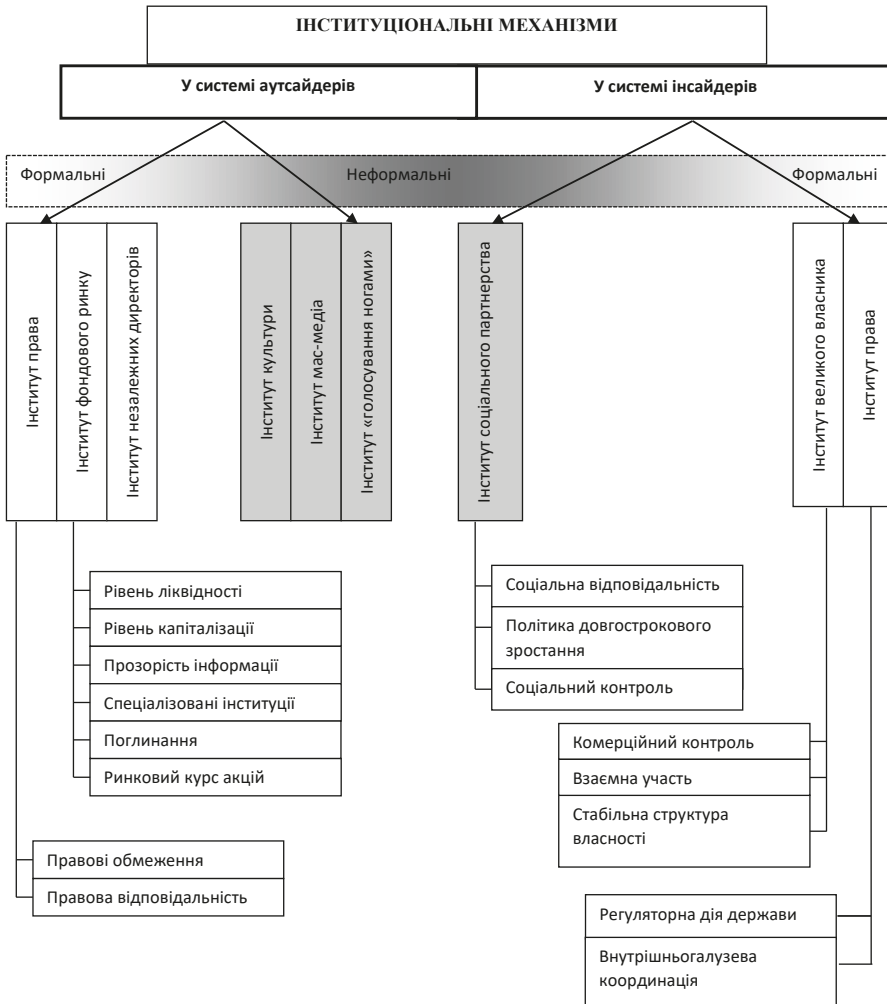
Порівняльний аналіз виявляє принципову різницю в побудові основних компонентів систем корпоративного управління, що відображається в структурі капіталу, кількості та складі ключових учасників корпорації, інформаційній відкритості та законодавчо-нормативній базі, складі та повноваженнях наглядової ради, механізмах взаємодії учасників і корпоративного контролю, напрямках використання прибутку.

Дві означені моделі є полюсними, з чітко визначеними відмінностями та принципово різними – інсайдерськими та аутсайдерськими – механізмами забезпечення ефективних корпоративних відносин [13, с. 28–29].

Використання інституціональних механізмів корпоративного контролю в різних системах корпоративного управління подано на рисунку.

Система аутсайдерів на основі зовнішнього підходу використовує механізми фондового ринку з продажу та купівлі акцій для підтримання ефективності корпорації. Найбільш дієві механізми корпоративного контролю в системі аутсайдерів ґрунтуються на формальних інститутах права (через встановлення правових обмежень у діяльності власників/менеджерів і відповідальності менеджерів за протиправні дії) та фондового ринку (через рівень ліквідності та капіталізації), неформальному інституті культури та інституті мас-медіа й інформації.

Система інсайдерів базується на внутрішньому підході, що передбачає формування стійких, довгострокових взаємовідносин між корпорацією та ключовими акціонерами, насамперед банками. Найбільш дієві механізми корпоративного контролю в системі інсайдерів ґрунтуються на формальному інституті права за рахунок державного регулювання, формальному інституті великого власника за рахунок комерційного контролю та неформальному інституті соціального партнерства за рахунок соціального контролю та моральної відповідальності перед суспільством.



Інституціональні механізми корпоративного контролю в моделях корпоративного управління

Системи корпоративного управління інших країн тяжіють до однієї з цих систем, розрізняючись за організаційними схемами реалізації механізмів взаємодії учасників корпоративних відносин. Пріоритет використання різних інструментів корпоративного контролю змінюється відповідно до національних, культурних і регіональних особливостей різних країн. Процеси глобалізації, з одного боку, сприяють підвищенню відкритості та взаємопроникненню корпоративних моделей, а з іншого – глобальна конкуренція змушує корпорації використовувати переваги національної моделі корпоративного управління [11].

Практика функціонування українських корпорацій демонструє специфічний характер моделі корпоративного контролю, що дає змогу припустити існування своєрідної національної моделі корпоративного управління. Визначимо специфічні риси української моделі корпоративного управління, що негативно впливають на ефективність функціонування як корпоративного сектору економіки, так і національного господарства в цілому:

- неефективна корпоративна структура: відносно велика у зіставленні зі світовою практикою частка власників-менеджерів унаслідок злиття власності та управління; низька частка банків та інших фінансових інституціональних інвесторів; фактична відсутність таких важливих у розвинених країнах інституціональних інвесторів, як пенсійні й акціонерні фонди; використання афілійованих компаній із ланцюгом офшорних фірм і номінальних власників;

- специфічна структура капіталу, що є результатом а) специфічної мотивації інсайдерів-менеджерів, що намагаються перебрати та реалізувати права корпоративного контролю; б) вимивання дрібного власника; в) консолідації пакетів корпоративної власності з одночасним «штучним» її розпорошенням;

- порушення прав практично всіх груп корпоративних відносин, за винятком власників-інсайдерів, через відсутність ефективних механізмів корпоративного контролю, насамперед інституціональних, що, у свою чергу, є наслідком таких процесів: використання механізмів дискреційного управління; виникнення «ексклюзивних» відносин між власниками-інсайдерами та менеджментом корпорацій; переведення корпоративних капіталів у приватні для встановлення повного особистого контролю над корпорацією; консервації відносин між великими власниками і менеджментом корпорації;

- непрозорість відносин власності, непрозорість системи управління емітентів і ринків як результат нерозвиненості фондового ринку, що призводить до нерозвиненості або відсутності зовнішнього контролю за менеджментом;

- слабкі внутрішні інвестори;

- відсутність традицій корпоративної етики та культури; перенесення управлінської культури соціалістичних підприємств;

- низький рівень інституціоналізації норм і правил корпоративного управління в Україні, відсутність інституційних механізмів захисту прав учасників корпоративних відносин;

- посилення щільності взаємозв'язків між менеджментом корпорацій і чиновниками, тіньовий розподіл доходів від державної власності, корупційність і кримінальні аспекти цієї проблеми внаслідок нерозвиненості демократичних механізмів;

– порушення основної засади корпорації – відокремлення власності від управління. У більшості українських корпорацій власники контрольних пакетів, що є менеджерами, мають значні переваги при прийнятті рішень, розподілі ресурсів і прибутку. Посилилась і трансформувалась традиційна дискреційна поведінка менеджменту в українських корпораціях, створених унаслідок номенклатурної приватизації. Учені, аналізуючи проблеми такої поведінки менеджменту, указують на такі суперечності: з одного боку, дискреційна поведінка можлива лише при відокремленні власності від управління, а з іншого – відбувається зрощення власності з управлінням. Пояснення полягає в такому: менеджер-власник ідентифікує себе з керівником і власну поведінку орієнтує на максимізацію управлінської корисності. Метою управлінців стала максимізація частини їх чистого дискреційного доходу за рахунок максимізації управлінської корисності корпорації. Менеджмент отримав реальну владу в корпораціях, навіть не володіючи контрольним пакетом акцій.

Відсутність механізмів корпоративного контролю і захисту прав власників посилили дискреційні прояви в управлінні вітчизняними корпораціями, здійснюваному в інтересах менеджменту і пов'язаних із ним специфічних груп співучасників бізнесу, таких як державна бюрократія, політична еліта, криміналітет, усупереч інтересам акціонерів, працівників і держави. Сформовані корпоративні угруповання стали засобом подолання інституціональних пасток, одночасно засобом поширення неефективних структур і явищ, таких як бартер, неплатежі, тінізація, корупція, ухилення від сплати податків. Майже повна відсутність контролю над менеджментом корпорацій із боку держави зумовила тіньовий розподіл доходів від державної власності, який відбувається не на користь держави.

Висновки. Аналіз практики функціонування українських корпорацій дає змогу припустити існування своєрідної національної української моделі корпоративного управління зі специфічними рисами, що негативно впливають на ефективність розвитку корпорацій. Модель корпоративного управління являє собою сукупність правил і методів управління корпорацією, які реалізуються за допомогою формальних і неформальних, зовнішніх і внутрішніх інструментів корпоративного контролю.

Досягнення мети корпорації забезпечується прийняттям управлінських рішень, що ґрунтуються на використанні структурно-інституціональних корпоративних форм. Одночасно виконання економічної та соціальної ролі корпорації в суспільстві стикається з проблемою взаємопов'язування мети корпорації та заходами і структурами для її досягнення. Доведено на основі практичного

досвіду і теоретичних досліджень, що з огляду на неможливість забезпечення прав усіх корпоративних груп метою корпоративного управління стає оптимальне узгодження цілей та інтересів учасників корпоративних відносин для забезпечення ефективності підприємства. Модель корпоративного управління має забезпечити вирішення ряду приватних і суспільних цілей корпорації, що можна умовно поділити на дві групи: сприяння розвитку корпорації як базового елементу економіки країни та мінімізація суперечностей між цілями різних груп учасників корпоративних відносин. Відповідно до поставлених цілей корпорація має створити сукупність стимулів і противаг, що можуть бути реалізовані в механізмі корпоративного управління, що складається з цільової та інституційної підсистем, підсистеми прийняття управлінських рішень, підсистеми реалізації управлінських рішень.

Визначено принципово різні інструменти забезпечення ефективних корпоративних відносин, що використовують інсайдерська та аутсайдерська системи корпоративного управління. Найбільш дієві механізми корпоративного контролю в системі аутсайдерів ґрунтуються на формальних інститутах права та фондового ринку, неформальному інституті культури та інституті мас-медіа й інформації. Найбільш дієві механізми корпоративного контролю в системі інсайдерів ґрунтуються на формальному інституті права за рахунок державного регулювання, формальному інституті великого власника за рахунок комерційного контролю та неформальному інституті соціального партнерства за рахунок соціального контролю та моральної відповідальності перед суспільством.

Виявлено, що стримувальними факторами розвитку українських корпорацій є нерозвиненість та низька ефективність фондового ринку, відсутність акцій у вільному обігу, низькі стандарти корпоративного управління, недосконала законодавча база.

У практичній діяльності результати дослідження можуть використовуватися: органами державного управління для розроблення законодавчих актів, програмних документів, цільових програм модернізації фінансового сектору з метою встановлення орієнтирів і цілеспрямованості процесу інституціонального розвитку корпорацій, а також менеджерами та власниками корпорацій – з метою забезпечення ефективних внутрішньокорпоративних відносин.

Український корпоративний сектор потребує розроблення Національної програми розвитку фондового ринку як сукупності цільових програм модернізації фінансового ринку, що передбачатиме заходи щодо інституціональної реформи ринків капіталу в Україні, створення консолідованої біржової системи, удосконалення системи захисту прав інвесторів, розбудови Націо-

нальної депозитарної системи з урахуванням світового досвіду інтеграції обліково-розрахункової інфраструктури, реформування системи державного регулювання ринків капіталу з метою забезпечення безперешкодного руху та обслуговування вільних грошових коштів, перетворення їх в інвестиційний капітал, спрямований на забезпечення розвитку економіки в цілому, насамперед через її інноваційний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ansoff I. *Corporate Strategy*. Middlesex, Penguin Books, 1981.
2. Білорус О. Г. Постіндустріальна корпоративна глобалізація та гіперфінансiалiзацiя процесiв екoнoмiчного вiдтвoрення. *Фiнанси України*. 2015. № 9. С. 7–18.
3. Євтушевський В. А., Ковальська В. А., Бутенко Н. В. Стратегія корпоративного управління. Київ: Знання, 2007. 287 с.
4. Львов Д. С. Институциональная экономика. Москва: Инфра-М, 2001. 318 с.
5. Македон В. В. Інституційні основи становлення та розвитку національної моделі корпоративного управління. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №3 (03). С. 48–52.
6. Оскольський В. Удосконалення корпоративного управління як засіб залучення інвестицій за допомогою механізмів фондового ринку. *Економіка України*. 2006. №8. С. 4–9.
7. Палига Є. М. Інституціональні проблеми корпоративного управління. *Регіональна економіка*. 2010. №2. С. 7–16.
8. Поважний О. С., Орлова Н. С. Формування корпоративної стратегії на основі соціальної відповідальності. *Менеджер*. 2014. №1. С. 4–10.
9. Сірко А. В. Економічний розвиток на інноваційній основі: проблема участі у ньому українських корпорацій. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. №4. С. 32–36.
10. Ткач А. Інституціоналізація управління в корпоративній моделі економіки. *Zeszyty naukowe Politechnicki Rzeszowskiej*. 2009. z. 16 (32/09). №260. P. 259–267.
11. Radieva M. Institutional modernization of the global economy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2018. Volume 4, Number 5. P. 283–291.
12. Малик І. П. Інституціональні аспекти державного регулювання корпоративного сектору економіки України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №3. С. 47–51.
13. Tkach A., Kolomiiets V., Radieva M. Institutional platforms of the transformation of the economy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. No. 5 (2). P. 226–233.

REFERENCES

1. Ansoff, I. (1981). *Corporate Strategy*. Middlesex: Penguin Books.
2. Bilorus, O. H. (2015). Postindustrialna korporativna hlobalizatsiia ta hiperfinansializatsiia protsesiv ekonomichnoho vidtvorennia [Post-industrial corporate globalization

- and hyperfinancialization of economic reproduction processes]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 9, 7–18 [in Ukrainian].
3. Ievtushevskiy, V. A., Kovalska, V. A., & Butenko, N. V. (2007). *Stratehiia korporatyvnoho upravlinnia [Corporate Governance Strategy]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
4. Lvov, D. S. (2001). *Institutsionalnaya ekonomika [Institutional economy]*. Moskva: Infra-M [in Russian].
5. Makedon, V. V. (2016). Instytutsiini osnovy stanovlennia ta rozvytku natsionalnoi modeli korporatyvnoho upravlinnia [Institutional framework for the formation and development of a national corporate governance model]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*, 3 (03), 48–52 [in Ukrainian].
6. Oskolskyi, V. (2006). Udoshkonalennia korporatyvnoho upravlinnia yak zasib zaluchennia investysii za dopomohoiu mekhanizmiv fondovoho rynku [Improvement of corporate governance as a means of attracting investments through stock market mechanism]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine economy*, 8, 4–9 [in Ukrainian].
7. Palyha, Ye. M. (2010). Instytutsionalni problemy korporatyvnoho upravlinnia [Institutional problems of corporate governance]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 2, 7–16 [in Ukrainian].
8. Povazhnyi, O. S., & Orlova, N. S. (2014). Formuvannia korporativnoi stratehii na osnovi sotsialnoi vidpovidalnosti [Formation of a corporate strategy based on social responsibility]. *Menedzher – Manager*, 1, 4–10 [in Ukrainian].
9. Sirko, A. V. (2016). Ekonomichnyi rozvytok na innovatsiinii osnovi: problema uchasti u nomu ukrainskykh korporatsii [Economic development on an innovative basis: the problem of participation of Ukrainian corporations in it]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 4, 32–36 [in Ukrainian].
10. Tkach, A. (2009). Instytutsionalizatsiia upravlinnia v korporativnii modeli ekonomiky [Institutionalization of management in the corporate model of the economy]. *Zeszyty naukowe Politechnicki Rzeszowskiej – Scientific notebooks of the Rzeszów University of Technology*, 16 (32/09), 259–267 [in Ukrainian].
11. Radieva, M. (2018). Institutional modernization of the global economy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4 (5), 283–291.
12. Malyk, I. P. (2014). Instytutsionalni aspekty derzhavnoho rehuliuвання korporatyvnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Institutional aspects of state regulation of the corporate sector of the Ukrainian economy]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 3, 47–51 [in Ukrainian].
13. Tkach, A., Kolomiiets, V., & Radieva, M. (2019). Institutional platforms of the transformation of the economy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5 (2), 226–233.

Стаття надійшла до редакції 01.10.2019 р.

Стаття пройшла рецензування 08.11.2019 р.

Стаття рекомендована до опублікування 22.11.2019 р.

М. М. РАДЕВА

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и публичного управления Мелитопольского института государственного и муниципального управления Классического частного университета, Украина, г. Мелитополь

МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: НАЦИОНАЛЬНЫЙ И ГЛОБАЛЬНЫЙ АСПЕКТЫ

Представлена модель корпоративного управления как совокупность правил и методов управления корпорацией. Исследована практика функционирования украинского корпоративного сектора и установлены специфические черты своеобразной национальной украинской модели корпоративного управления. Обобщены подходы к определению инструментов обеспечения эффективных корпоративных отношений. Определены механизмы развития корпоративного сектора на основе инструментов внутреннего контроля.

Ключевые слова: институт, корпоративный контроль, корпоративное управление, корпорация, система аутсайдеров, система инсайдеров.

M. M. RADIEVA

Doctor of Science (economy), Full Professor, Full Professor of the Department of Management and Public Administration of Melitopol Institute of Public And Municipal Administration of the "Classic Private University", Ukraine, Melitopol

CORPORATE MANAGEMENT MODEL: NATIONAL AND GLOBAL ASPECTS

Problem setting. An intermediate model of corporate management, typical of Ukraine as a country with a transition economy, is characterized by a fierce struggle for corporate control, in the absence of its effective mechanisms leads to insufficient protection of the rights of corporate entities. To achieve optimal conditions for the functioning of the corporation, it is necessary to have effective mechanisms and tools for monitoring, regulating and implementing corporate management, and they can regulate corporate interaction mechanisms.

Recent research and publications analysis. Effective corporate management mechanisms used in various models are studied by the works of such scientists as I. Ansoff, O. Bilorus, V. Ievtushevskiy, D. Lvov, V. Makedon, V. Oskolskiy, Ye. Palyga, A. Povazhnyi, A. Sirko, A. Tkach. The authors identify the basic models of corporate management and special approaches to the formation of corporate relations.

Paper objective. The purpose of the article is to define institutional control mechanisms in the corporate management model, justify the patterns and features of their use in various institutional environments in order to harmonize the interests of all groups of participants in corporate relations and ensure effective corporate relations.

Paper main body. The practice of functioning of the Ukrainian corporate sector is investigated and specific features of a peculiar national Ukrainian model are established that negatively affect the development efficiency of corporations, in particular: a relatively large share of owner-managers and a low share of institutional investors in the structure of corporate property; merger of property and management; consolidation of corporate ownership packages with simultaneous «artificial» spraying; use of discretionary management mechanisms; violation of the rights of virtually all groups of participants in corporate relations, with the exception of insider owners; strengthening the density of relationships between corporate management and officials; lack of transparency in the management system of issuers and markets. In general, the most effective corporate control mechanisms in the system of outsiders are based on formal institutes of law and the stock market, an informal institute of culture and the institute of mass media and information; in the system of insiders – at the formal institute of law due to state regulation, the formal institute of a large owner through commercial control and the informal institute of social partnership due to social control and moral responsibility to society. Let's connect the development of the national model with the tools of internal management: mechanisms managing the relationship between corporate management bodies; issue of shares with additional rights; participation of owners in the management of the corporation; management responsibility for management effectiveness; information and communication; protection of property rights; coordination of interests of all corporate groups.

Conclusions of the research. The corporate management model is presented as a set of corporate management rules and methods that are implemented using formal and informal, external and internal corporate management tools. Institutional control mechanisms in corporate management models are proposed that allow harmonizing the interests of all groups of corporation participants and ensure effective corporate relations, provide guidance and purposefulness of the process of institutional development of corporations in the Ukrainian economy.

Short Abstract for an article

Abstract. The corporate management model is presented as a set of rules and methods of corporate management. The practice of functioning of the Ukrainian corporate sector is investigated and specific features of a peculiar national Ukrainian corporate management model are established. The approaches to the definition of tools to ensure effective corporate relations are summarized. The mechanisms for the development of the corporate sector based on internal management tools are identified.

Key words: institute, corporate control, corporate management, corporation, outsider system, insider system.

Article details:

Received: 01 October 2019

Revised: 08 November 2019

Accepted: 22 November 2019

Рекомендоване цитування: Радєва М. М. Модель корпоративного управління: національний та глобальний аспект. *Економічна теорія та право*. 2019. № 4 (39). С. 8–23. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-8.

Suggested Citation: Radieva, M. M. (2019). Model korporatyvnoho upravlinnia: natsionalnyi ta hlobalnyi aspect [Corporate management model: national and global aspects]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (39), 8–23. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-8.

УДК 334.012.61–022.51:339.137.2](477)

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-24

В. О. РОМАНИШИН

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри корпоративних фінансів
і контролінгу
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет ім. В. Гетьмана»,
Україна, м. Київ
e-mail: romanyshyn.v@kneu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4864-5433>



КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ¹

У статті проаналізовано сучасний стан і проблеми розвитку малого підприємництва та його конкурентоспроможність, оцінено вплив факторів, що обумовлюють цей процес. Проаналізовано місце України в рейтингу Індексу глобальної конкурентоспроможності й Індексу легкості ведення бізнесу та визначено чинники, що на нього впливають. Обґрунтовано перспективи розвитку малого підприємництва в Україні та шляхи підвищення його конкурентоспроможності. Розроблено пропозиції щодо модернізації механізмів державної підтримки малого підприємництва з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: підприємництво, малий бізнес, конкурентоспроможність, інновації, державна підтримка.

JEL Classification: L11, L26, L53, M21, O31.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки України підприємства змушені розвивати свій бізнес у вкрай нестабільному зовнішньому середовищі. Постійні зміни в політиці, коливання курсу валют,

¹ © Романишин В. О., 2019. 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>.

інфляційні процеси, воєнні дії – усе це створює невизначену ситуацію для економіки держави.

Усе сказане вище вимагає від керівництва підприємств і їх менеджменту дуже продуманої та контрольованої фінансової стратегії. Для отримання прибутку, для досягнення достатнього рівня конкурентоспроможності необхідно мати чіткий план. Зокрема, необхідно мати прописані та чіткі кроки, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Щоб бути конкурентним і відповідати вимогам ринку, підприємствам необхідно: проводити постійний аналіз попиту в тій сфері, в якій працює підприємство; здійснювати модернізацію виробництва та всіх процесів на підприємстві; проводити дослідження пропозицій конкурентів; аналізувати побажання клієнтів; постійно здійснювати розширення й оновлення продукції або послуг. Перелічені завдання потрібно не лише прописати в стратегії підприємства, а й контролювати кожен етап виконання, вчасно відслідковувати динаміку основних показників, здійснювати моніторинг, формувати звітність, проводити планування та вчасно вживати заходів за необхідності коригування плану дій.

Тому тема статті є досить актуальною і потребує подальших досліджень, спрямованих на вдосконалення діяльності малих підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності, адже що більше науковці приділятимуть увагу даній проблематиці, то міцнішою ставатиме методична база для менеджменту компаній, що, своєю чергою, забезпечить малі підприємства й економіку країни від кризових явищ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Провівши аналіз наукових праць із проблеми статті, можна зробити висновок, що вчені зробили значний внесок в її розв'язання. Зокрема, визначили зміст поняття «конкурентоспроможність», запропонували шляхи аналізу даного поняття на підприємстві.

Значний вклад у дослідження конкурентоспроможності підприємств зробили: З. Варналій (Z. S. Varnalii) [1], Т. Васильців (T. H. Vasylytsiv) [1], С. Волосович (S. Volosovych) [2], Н. Геселева (N. V. Heseleva) [3], Н. Заріцька (N. M. Zaritska) [3], Л. Дідківська (L. I. Didkivska) [4], Р. Джонсон (R. A. Dzhonson) [5], Я. Жаліло (Ya. Zhalilo) [6], О. Янковий (O. H. Yankovyi) [7], Л. Лукашова (L. Lukashova) [8], S. Ahmedova (С. Ахмедова) [9].

Водночас більшість науковців розглядали питання конкурентоспроможності в загальному значенні та не акцентували увагу саме на малому підприємстві, не враховуючи той фактор, що економіка є динамічною. В Україні вчені

та практики недостатньо уваги приділяють конкурентоспроможності малих підприємств та адаптації їх діяльності до сучасних реалій, хоча велика увага приділяється отриманню прибутку і визначенню шляхів розвитку компаній.

На сьогоднішньому етапі розвитку менеджменту малих підприємств аспекти аналізу та планування підвищення конкурентоспроможності підприємств недостатньо розроблені, висвітлення їх у наукових публікаціях має суперечливий характер, існує чимало розбіжностей серед науковців у розумінні шляхів досягнення конкурентного рівня в тій чи іншій сфері діяльності малих підприємств. Відсутні чіткі напрями і програми заходів у цій сфері на різних рівнях управління. Це обумовлює необхідність проаналізувати поточну ситуацію, яка склалася стосовно діяльності малих підприємств в Україні, оцінити сучасний стан конкурентоспроможності малого підприємництва у країні та визначити шляхи і перспективи її підвищення. Пошуку шляхів вирішення зазначених проблем і присвячено цю статтю.

Формулювання цілей. Мета статті – проаналізувати стан і проблеми розвитку малого підприємництва в Україні, оцінити стан його конкурентоспроможності на національному і міжнародному рівнях, а також розробити й обґрунтувати перспективні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва в сучасних умовах господарювання з урахуванням глобалізаційних трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Сучасні реалії економіки країни призводять до того, що малі підприємства змушені працювати та розвиватися у складному і нестабільному економічному середовищі. Водночас здорова конкуренція, деякі позитивні кроки з боку держави в питаннях оподаткування, інвестиційні проекти, зацікавленість інвесторів у модернових та «свіжих» ідеях дають широкі можливості для відкриття нових компаній. Тому конкуренція в багатьох сферах ведення бізнесу наразі дуже висока.

Керівництву постійно потрібно виділяти кошти та увагу на питання підтримання конкурентоспроможності власного підприємства. Саме тому потрібно чітко розуміти поняття «конкурентоспроможність» і чинники, які її забезпечують.

Варто зауважити, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» не може мати чіткого узагальненого визначення, оскільки воно є багатогранним і його слід розглядати крізь призму комплексу показників. Одна група вчених вважають, що головною ознакою конкурентоспроможності підприємства є здатність ефективно розпоряджатися своїми фінансовими ресурсами, інша –

розглядає конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти та продавати конкурентоспроможну продукцію.

На наш погляд, найточніше й узагальнююче пояснює поняття «конкурентоспроможність підприємства» З.С. Варналій (Z. S. Varnalii), оскільки його визначення акумулює в собі різні підходи до даного поняття та найбільш повно його розкриває. Автор вважає, що конкурентоспроможність характеризує спроможність одного об'єкта конкурувати у зіставленні з іншими аналогічними об'єктами [10].

Підсумовуючи, запропонуємо власне бачення даного поняття. Конкурентоспроможність підприємства є складною та багатогранною ознакою, означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів у своїй сфері діяльності з метою отримання конкурентних переваг. Таким чином, мета забезпечення конкурентоспроможності підприємства досягається шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення і реалізації конкурентоспроможної продукції, тобто такої продукції, що якісно відрізняється від аналогічної продукції конкурента, що забезпечує можливість отримання прибутку від діяльності підприємства та зростання його ринкової вартості.

Конкурентоспроможність підприємства визначається достатньо великим числом факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Наведемо у табл. 1 головні фактори конкурентоспроможності малих підприємств.

Таблиця 1

Фактори конкурентоспроможності малих підприємств

Внутрішні	Зовнішні
Політична ситуація країни	Методи управління
Економічні зв'язки	Рівень виробництва
Наявність конкурентів	Прогнозування, планування та контроль
Наявність сировини	Маркетингова концепція
Рівень техніки та технологій	Інноваційні технології
Система управління виробництвом	Якість продукції
Законодавча база	Ступінь задоволення потреб споживача

Джерело: розробка автора.

Ми поділяємо думку більшості експертів, що найпроблемнішими чинниками, що впливають на ведення бізнесу в Україні і негативно впливають на конкурентоспроможність малих підприємств, є: корупція та бюрократія, політична нестабільність, інфляція, неефективна урядова політика підтримки,

ускладнений доступ до фінансування і його висока вартість, високий рівень і нерівність в оподаткуванні, а також низький рівень освіченості підприємців у сфері власного ж бізнесу. Саме враховуючи вищеописані фактори, мале підприємництво в Україні відстає у своєму розвитку та рівні конкурентоспроможності порівняно з європейськими й іншими розвиненими країнами.

Питання конкурентоспроможності підприємств досліджують як на національному, так і на міжнародному рівні. Важливим показником, який характеризує конкурентоспроможність підприємств по країні у цілому, є Індекс глобальної конкурентоспроможності від Всесвітнього економічного форуму. Він розраховується за 12-ма вимірами – складовими конкурентоспроможності (2019 р.), які спільно створюють всеосяжну оцінку конкурентоспроможності економіки і враховують також статистичні дані, інші індекси, опитування вищого менеджменту компаній. По всьому світу опитування охоплює 14 тис. осіб. В Україні в опитуваннях беруть участь близько 100 провідних менеджерів.

Згідно з даними WORLD ECONOMIC FORUM Індекс глобальної конкурентоспроможності 4.0 за 2019 р. охоплює 141 країну та вимірює їх конкурентоспроможність, яка визначається як сукупність інститутів, політики та факторів, що визначають рівень продуктивності праці [11].

Основні тенденції відповідно до звіту про Індекс глобальної конкурентоспроможності у 2019 р. такі:

1. Першим у рейтингу 2019 р. є Сінгапур із оцінкою 84,8 із 100, який обішов США, що були минулорічним лідером індексу конкурентоспроможності.

2. Серед економік G20 в топ-10 індексу представлені Сполучені Штати Америки (2-ге місце), Японія (6-те), Німеччина (7-ме) та Велика Британія (9-те), тоді як Аргентина (83-тє, знизилася в рейтингу на два місця порівняно з 2018 р.) є найнижчою в рейтингу серед країн G20.

3. Азійсько-Тихоокеанський регіон є регіоном із найвищим рівнем конкурентоспроможності, за ним ідуть Європа та Північна Америка.

4. Сполучені Штати хоча й поступилися Сінгапуру в загальному рейтингу глобальної конкурентоспроможності, однак залишаються провідним інноваційним центром, займаючи 1-ше місце в рейтингу динаміки бізнесу, 2-ге за інноваційною спроможністю та 1-ше місце за пошуком кваліфікованих працівників.

5. Країни Північної Європи є одними з найбільш технологічно розвинених, інноваційних і динамічних у світі, забезпечуючи також найкращі умови життя та соціального захисту.

6. Данія, Уругвай та Зімбабве значно збільшили в себе частку відновлюваних джерел енергії у відсотках до обсягу споживання порівняно з іншими країнами з таким самим рівнем конкурентоспроможності [11].

Україна у 2019 р. опустилася на дві позиції в рейтингу за Індексом глобальної конкурентоспроможності, посівши 85-те місце серед 141 країни, тоді як торік вона займала 83-тє місце. Позиція України за складовими рейтингу і сукупно представлена на рис. 1.

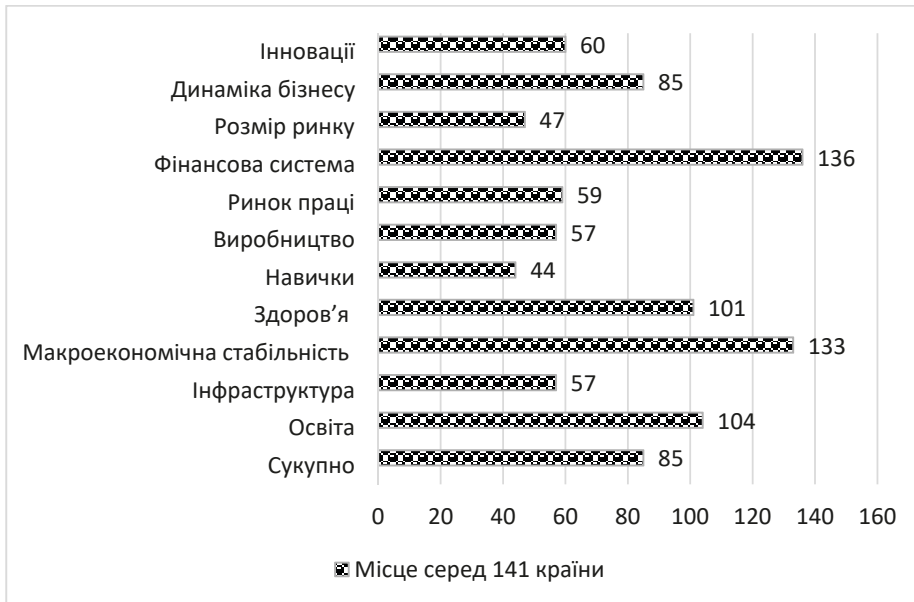


Рис. 1. Місце України в рейтингу Індeksu глобальної конкурентоспроможності 2019 р.

Джерело: побудовано за даними [12].

Наша країна постійно перебувала у другій половині рейтингу Індeksu глобальної конкурентоспроможності. Протягом останніх семи років позиції України в рейтингу Індeksu глобальної конкурентоспроможності коливалися в межах 73–85-го місць. Так, у 2012 р. Україна в GCI була 73-ю зі 144 країн, в 2013-му провалилася на 84-ту позицію зі 148 країн, після Революції Гідності піднялася одразу на 76-те місце зі 144 країн, проте потім відкотилася на 79-ту позицію з 140 країн, а в 2016 р. – на 85-ту позицію з 138. У 2017 р. країна піднялася на 81-ше місце в рейтингу зі 137 країн, а в 2018 р. відкотилася на 83-тє місце зі 140 країн.

Порівняння позицій України за складовими Індексу глобальної конкурентоспроможності 4.0 у 2019 р. порівняно з 2018 р. представлені на рис. 2.

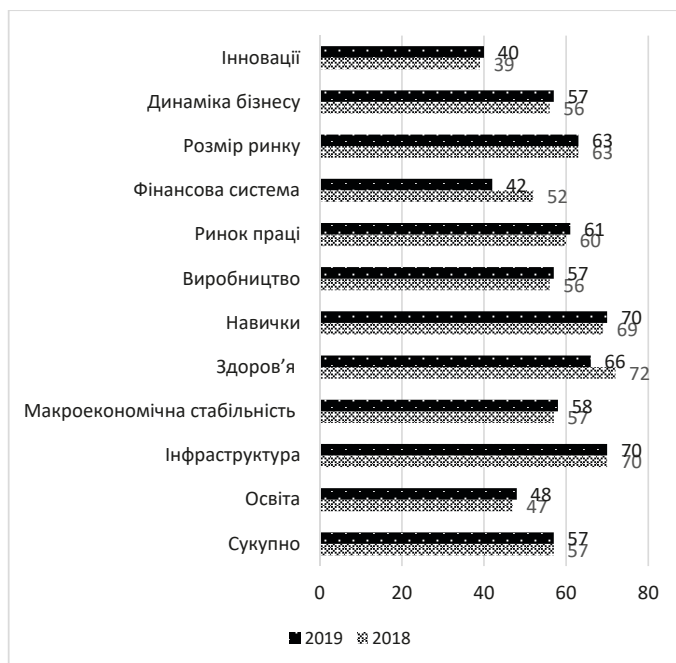


Рис. 2. Динаміка складових Індексу глобальної конкурентоспроможності України у 2018–2019 рр.

Джерело: складено за даними [12].

За даними звіту, у 2019 р. покращилися позиції України за критеріями «ринок товарів» – переміщення з 73-го на 57-ме місце, «ринок праці» – з 66-го на 69-те місце та «інституціональний розвиток» – зі 110-го на 104-те місце. Також Україні вдалося підняти у рейтингу освіти – з 46-го на 44-те місце та динаміки бізнесу – з 86-го місця на 85-те.

Основними причинами зниження місця України став регрес у сфері фінансових систем, в якій рейтинг України опустився на 19 позицій – із 117-го до 136-го місця, й у сфері охорони здоров'я – на 9 позицій: з 94-го до 101-го місця. Також дещо погіршилися показники впровадження ІКТ – із 77-го на 78-ме місце, макроекономічної стабільності – зі 131-го на 133-тє місце та інноваційних можливостей – із 58-го на 60-те місце. Незважаючи на зниження рейтингу України за показником макроекономічної стабільності, варто за-

значити, що показник середньорічного зростання ВВП за десять років перестав бути від'ємним і покращився з $-2,1$ % до $0,1$ %, однак приріст прямих іноземних інвестицій за п'ять років знизився з $2,7$ % ВВП до $2,3$ % ВВП. За обсягом внутрішнього ринку і за інфраструктурою Україна зберегла минулорічні позиції – відповідно 47-ме та 57-ме місця.

На рис. 3 зображено ефективність економіки України згідно зі звітом 2019 р. від WORLD ECONOMIC FORUM та основні компоненти Індексу глобальної конкурентоспроможності порівняно із середніми даними по Євразійському регіону [12].



Рис. 3. Позиція України серед євразійських країн у рейтингу Індексу глобальної конкурентоспроможності 2019 р.

Джерело: дані [12].

Порівнюючи місце України із найближчими сусідами – Польщею та Росією, слід зазначити: вони зберегли свої минулорічні позиції і перебувають суттєво вище в рейтингу Індексу глобальної конкурентоспроможності – на 37-му та 43-му місцях відповідно. Румунія піднялася на 51-ше місце (+1), Угорщина на 47-ме (+1), Молдова на 86-те (+2), Словаччина відкотилася до 42-го місця (–1). Білорусь у рейтингу не представлена.

Сукупно Україна не покращила свого показника з 2018 р., а, навпаки, уже другий рік поспіль опускається на дві позиції нижче в рейтингу. Загалом усі показники України, за якими здійснюється оцінка рівня глобальної конкурентоспроможності, перебувають на рівні нижче середини або ближче до кінця рейтингу, більшість показників поточного року практично не зазнали змін на краще, що свідчить про негативну тенденцію конкурентоспроможності малих підприємств та потребує додаткової уваги як із боку бізнесу, так і держави.

Малі підприємства потребують модернізації, запровадження новітніх технологій і сучасних моделей ведення бізнесу. На світових форумах неодноразово зазначалося, що головним рушієм підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу в сучасному світі є саме інновації. Тому державі та в першу чергу підприємцям слід зосередитися на модернізації свого бізнесу. Певні капіталовкладення в даний напрям будуть повернені доходом підприємства, але для цього спочатку потрібно сформулювати чітку модель оновлення, розробляти відповідний план та запроваджувати належний контроль на всіх етапах його виконання.

Як ми вже зазначали вище, індекс конкурентоспроможності не повною мірою ілюструє реальні зміни у країні. Тому варто проаналізувати й інші показники, які чітко відображають покращення або погіршення стану малого підприємництва. Серед них варто дослідити Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business) від Світового банку. Індекс розраховується на основі результатів експертного опитування працівників юридичних, інвестиційних та аудиторських компаній, а також державних органів. В опитуванні беруть участь 13 800 експертів по всьому світі, у середньому по 72 з однієї країни. При цьому експерти оцінюють умови ведення бізнесу країн за 10 показниками: міжнародна торгівля, оподаткування, реєстрація підприємств, отримання кредитів, реєстрація власності, отримання дозволів на будівництво, захист міноритарних інвесторів, урегулювання неплатоспроможності, забезпечення виконання контрактів, а також підключення до системи електропостачання. У рейтингу країн Україна за показником легкості ведення бізнесу перемістилася зі 112-го місця (2012 р.) на 64-те місце (2018 р.) серед 190 країн (рис. 4) [13].

Значення індексу Doing Business для України найбільше зросло у трьох сферах: отримання дозволів на будівництво – на 110 позицій, оподаткування – на 97 позицій, міжнародна торгівля – на 41 позицію.

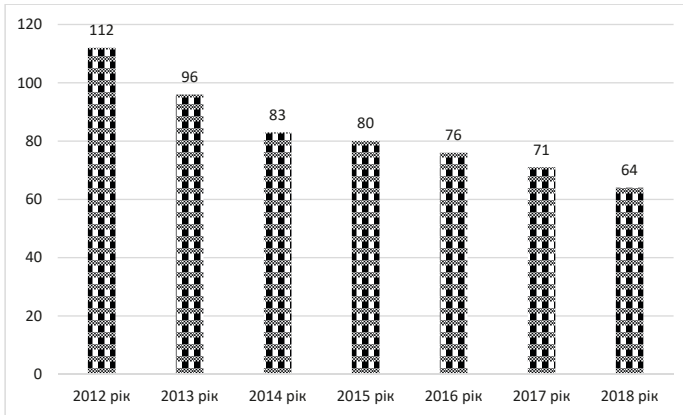


Рис. 4. Динаміка України в рейтингу Doing Business за показником легкості ведення бізнесу

Джерело: побудовано за даними Doing Business report 2014–2020 pp. [13].

У 2019 р. порівняно з 2018 р. Україна піднялася в рейтингу легкості ведення бізнесу Doing Business на 7 позицій, з 71-го на 64-те місце. При цьому в Україні покращилися 6 із 10 показників, за якими здійснюється розрахунок індексу (рис. 5).



Рис. 5. Динаміка складових Індексу легкості ведення бізнесу для України у 2018–2019 pp.

Джерело: побудовано за даними [13].

Найбільший прогрес (+27 пунктів) мав місце за компонентом «Захист міноритарних акціонерів», завдяки відкриттю інформації про кінцевих бенефіціарів бізнесу. Також істотне підвищення показав компонент «Отримання дозволу на будівництво» (+10). Крім того, мали місце позитивні зміни таких компонентів, як «Підключення до електромереж», «Міжнародна торгівля», «Реєстрація майна», «Доступ до кредитів». Однак за іншими критеріями ситуація погіршилася. Зокрема, за забезпеченням контрактів Україна опустилася з 57-го на 63-тє місце, за легкістю відкриття підприємства й оподаткуванням спостерігається помітне погіршення – з 56-го місця на 61-ше і з 54-го на 65-те місце відповідно, а за врегулюванням неплатоспроможності опустилася на одну позицію (з 145-го на 146-те місце).

Проаналізуємо зміни, які відбулися в Україні та вплинули на її місце в рейтингу Doing Business (табл. 2).

Таблиця 2

Зміни, які відбулися в Україні стосовно ведення бізнесу

Складова	Рік упровадження	Зміни	Зміна місця в рейтингу Doing Business
Відкриття бізнесу	2015	Зменшено час на обов'язкову реєстрацію платника ПДВ, скасовано збори за реєстрацію підприємств	+46 (з 76-го на 30-те місце)
Отримання дозволу на будівництво	2017	Зменшено розмір пайового внеску та скасовано вимоги до інвесторів отримувати технічні умови з пожежної безпеки на будівництво від Державної служби з надзвичайних ситуацій	+105 (140 → 35)
	2018	Водночас отримати дозвіл на будівництво стало дорожче, оскільки було збільшено пайовий внесок на розвиток міської соціальної та інженерно-транспортної інфраструктури	+5 (35 → 30)
	2019	Припинення дії вимоги залучення незалежного проєктанта та інженера технагляду. Також упроваджено систему онлайн-повідомлень і знижено вартість дозволів на будівництво в Києві	+10 (30 → 20)
Захист прав міноритарних акціонерів	2016	Запроваджено вимоги виключення зацікавленого директора або акціонера з участі в голосуванні	+18 (88 → 70)
	2017	Упроваджено вимоги про деталізоване та негайне розкриття інформації про транзакції за участю пов'язаних осіб	-11 (70 → 81)
	2018	Підвищено вимоги до розкриття інформації про транзакції з пов'язаними особами в річних звітах акціонерних товариств	+9 (81 → 72)

Закінчення табл. 2

Складова	Рік упро- вадження	Зміни	Зміна місця в рейтингу Doing Business
	2019	Установлені ширші вимоги щодо відкриття ін- формації про кінцевих бенефіціарів	+27 (72 → 45)
Оподатку- вання	2014	Полегшено сплату податків для компаній, за- провадивши електронну систему для сплати. З іншого боку, було підвищено екологічний податок	+56 (164 → 108)
	2017	Спрощено сплату податків, зменшивши роз- мір Єдиного соціального внеску	+41 (84 → 43)
Міжнародна торгівля	2018	Полегшено міжнародну торгівлю, виключив- ши автомобільні запчастини з переліку това- рів військового призначення, що полегшило їх імпорт	+41 (119 → 78)
	2019	Скасування частини сертифікаційних вимог для промислових товарів	+4 (78 → 74)
Підключення до системи електропос- тачання	2019	Упорядкування технічних умов, упроваджен- ня географічної інформаційної системи, по- кращено надійність електропостачання завдя- ки механізму компенсації відключення	+7 (135 → 128)
Реєстрація власності	2019	Підвищено прозорість системи управління земельними ресурсами завдяки відкриттю земельних реєстрів та спрощена реєстрація майна	+2 (63 → 61)
Виконання контрактів	2016	Спрощено виконання контрактів, запровадив- ши електронну систему сплати судових зборів.	+17 (98 → 81)
	2018	Спрощено виконання контрактів, запровадив- ши спрощену процедуру для дрібних скарг та досудових розслідувань під час розгляду справ у господарських судах	+25 (82 → 57)

Джерело: складено автором на основі [13; 14].

Варто зазначити, що протягом останніх років спостерігаються чіткі та послідовні кроки з боку держави для підтримки і розвитку малого бізнесу: полегшено процедуру відкриття бізнесу, сплати податків, отримання дозволу на будівництво. Значною мірою саме завдяки цьому в Україні вдалося досягти певної макроекономічної стабільності та деякого покращення інвестиційного клімату, що й відобразилося в позитивній динаміці рейтингу країни в Індексі легкості ведення бізнесу.

Водночас досить стрімке просування країни в рейтингу Doing Business не супроводжується таким самим зростанням показників розвитку малого підприємництва та його рівня конкурентоспроможності. Так, відповідно до даних Державної служби статистики (табл. 3) кількість суб'єктів малого підприємництва з 2015 по 2018 р. зменшилася на 135 714 підприємств з 1 958 385 до 1 789 406 підприємств. Водночас кількість найманих працівників зросла на 334 916 осіб за цей же період, а обсяг реалізованої продукції зріс на 1 177 973 540,7 млн грн [15].

Таблиця 3

Основні показники стану розвитку малих підприємств в Україні

Кількість малих підприємств, одиниць				
2015	2016	2017	2018	Приріст/спад
1 958 385	1 850 034	1 789 406	1 822 671	-135 714
Кількість найманих працівників, осіб				
3 838 749	3 871 758	3 956 331	4 173 665	+334 916
Обсяг реалізованої продукції, грн				
1 318 974 151,5	1 651 982 037,2	2 067 799 291,6	2 496 947 692,2	+1 177 973 540,7

Джерело: розраховано автором за даними [15].

Вважаємо, що виявлена стійка тенденція до зменшення чисельності малих підприємств є негативною для економіки країни, оскільки для зростання та процвітання національній економіці потрібні інноваційні та інтернаціоналізовані малі та середні підприємства. Такі фірми можуть становити понад 97 % від загальної кількості компаній в окремих країнах. Зокрема, у Франції на них припадає 95 % підприємств, 50 % робітників і 57 % доданої вартості [16]. Щодо відповідних часток малих підприємств в Україні, то вони майже такі ж, як у Франції, стосовно кількості підприємств і частки зайнятих – 96 % і 49 % відповідно. Однак частка малих підприємств в Україні у загальному обсязі реалізованої продукції є суттєво меншою і становить лише 25 % [15].

В ЄС мікро-, малі та середні підприємства, становлячи близько 99 % від усіх компаній, забезпечують дві третини робочих місць у приватному секторі та вносять понад половину загальної доданої вартості, створеної бізнесом в ЄС [16]. Для підтримки малого та середнього бізнесу в ЄС прийняті різні програми дій, зокрема Акт про малий бізнес, Горизонт 2020 та програма COSME. Їх метою є підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств через дослідження та інновації і забезпечення кращого доступу до фінансування таких підприємств [17].

У грудні 2013 р. прийнято Регламент (ЄС) № 1287/2013 Європейського Парламенту та Ради від 11 грудня 2013 р. про створення Програми конкурентоспроможності малих та середніх підприємств (COSME) на період 2014–2020 рр. COSME спрямована на досягнення таких загальних цілей:

- покращити доступ до фінансування малого та середнього бізнесу у вигляді власного капіталу та боргу: інструмент власного капіталу для інвестицій на фазі зростання та гарантія позики, яка надаватиме МСП прямі чи інші домовленості щодо розподілу ризику з фінансовими посередниками для покриття позик;

- сприяти розвитку підприємництва: діяльність буде включати розвиток підприємницьких навичок та настроїв, особливо серед нових підприємців, молоді та жінок.

COSME має бюджет 2,3 млрд євро і розроблена як програма грантів для прямого фінансування МСП. Очікується, що програма COSME допомагатиме 39 000 компаній щорічно створювати або зберігати 29 500 робочих місць та запускати 900 нових бізнес-продуктів, послуг чи процесів до 2020 р. [17]. Україна офіційно приєдналася до європейської програми підтримки малого та середнього підприємництва COSME у травні 2016 р.

Як відомо, малі підприємства вирішують важливе суспільне завдання створення робочих місць. Так, ще на початку 50-х рр. XX ст. у США було схвалено Акт малого бізнесу: завданням для уряду було визнано захист та сприяння розвитку малого бізнесу і вільної конкуренції [17]. У ЄС Акт малого бізнесу отримав назву «Спочатку думай про малий бізнес». 18 січня 2018 р. Європейська Комісія запропонувала державам – членам ЄС запровадити більшу гнучкість у встановленні ставок податку на додану вартість із метою створення кращого податкового середовища для розвитку малого підприємництва.

На наш погляд, Україні слід перейняти досвід розвинених країн. Насамперед здійснювати диференційовану державну підтримку підприємництва: окремо – для груп великого та середнього бізнесу і окремо – для малого бізнесу. Такий підхід дозволить найповніше враховувати сильні та слабкі сторони об'єктів регулювання. У підсумку малі підприємства зможуть мати більшу конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Основними причинами, які негативно впливають на конкурентоспроможність малих підприємств, є:

- складність системи оподаткування;
- часта неузгодженість нормативних актів та повна відсутність у деяких сферах нормативно-правового забезпечення;

- обмеженість матеріально-фінансових ресурсів підприємств;
- відсутність рівних умов ведення бізнесу для всіх учасників ринку;
- високий рівень монополізації економіки;
- недостатня інноваційно-інвестиційна активність вітчизняного бізнесу;
- обмеженість попиту на внутрішньому ринку;
- недосконалість системи обліку та статистичної звітності й інші чинники.

У наш час малі підприємства постійно конкурують за виживання, вони змушені постійно розвиватися й адаптуватися до поточних умов ринку, адже для існування потрібно стабільно отримувати прибуток, підвищувати свою конкурентоспроможність. Така нестабільна ситуація свідчить про те, що малі підприємства в Україні перебувають в умовах слабкої державної підтримки. Як наслідок, це призводить до зниження їх конкурентоспроможності, до їх недостатньої інвестиційно-інноваційної активності, низького рівня розвитку виробничої та соціальної інфраструктури, що стримує їх економічне зростання.

На наш погляд, основна проблема розвитку малого бізнесу в Україні пов'язана з якістю державного управління: державна політика щодо розвитку малого та середнього бізнесу в більшості випадків лише реагує на зовнішні чинники, наприклад на масштабні публічні акції малого бізнесу. Комплексних програм, спрямованих на розвиток та конкурентоспроможність малого бізнесу, за часи незалежності в країні не розроблялося. Лише у травні 2017 р. завдяки тривалим зусиллям української бізнес-спільноти за експертної підтримки проекту «FORBIZ» у рамках Ініціативи ЄС «EU4Business» Кабінет Міністрів України розробив та затвердив Стратегію розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року [18]. Метою Стратегії є сприяння розвитку підприємництва в Україні, створення сприятливих умов для відкриття, ведення та зростання малого і середнього підприємництва шляхом консолідації зусиль усіх заінтересованих сторін, що забезпечить соціально-економічний розвиток країни та підвищить рівень життя населення [19]. Основними напрямками реалізації Стратегії є:

- створення сприятливого середовища для розвитку малого і середнього підприємництва;
- розширення доступу малого і середнього підприємництва до фінансування;
- спрощення податкового адміністрування для малого і середнього підприємництва;
- популяризація підприємницької культури та розвиток підприємницьких навичок;

- сприяння експорту/інтернаціоналізації малого і середнього підприємництва;
- підвищення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу малого і середнього підприємництва.

Для українських суб'єктів малого підприємництва сьогодні доступні 23 програми Європейського Союзу. Однак найбільш масштабними програмами підтримки малого та середнього підприємництва Європейського Союзу є програми COSME, HORIZON 2020 та SME Facility.

Особливої уваги заслуговують питання фінансування малого бізнесу в Україні. У цьому зв'язку варто зазначити про появу нових доступних програм кредитування малого бізнесу, які почали активно реалізовуватися у зв'язку з посиленням євроінтеграційних процесів. Новим напрямом підвищення конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва в Україні на сучасному етапі стає залучення фандрайзингових коштів, зокрема фінансування господарської діяльності за рахунок коштів грантових фондів. Гранти розраховані перш за все на суб'єктів малого підприємництва, що реалізують інноваційні проекти в різних сферах економічної діяльності. Причому можливості залучення фандрайзингових коштів вітчизняними суб'єктами малого підприємництва частіше залежать не від виду економічної діяльності, а від ступеня інноваційності запропонованого проекту [8].

Слід зазначити, що суб'єктам малого підприємництва для здійснення ефективної господарської діяльності часто бракує не лише коштів, але й професійних знань. Під час вибору виду економічної діяльності суб'єкти малого підприємництва часто орієнтуються перш за все на кон'юнктуру ринку, а не на власний потенціал. За таких умов надзвичайно актуальною і такою, що, безумовно, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності малого підприємництва, є інформаційно-консультаційна підтримка як діючих суб'єктів малого бізнесу, так і тих, хто лише має наміри започаткувати власний бізнес.

Висновки. У статті розглянуто сучасний стан малого підприємництва і його конкурентоспроможність та окреслені перспективи розвитку. Досліджено шляхи і способи впливу держави на діяльність малих підприємств та їх конкурентоспроможність.

Проведене дослідження доводить, що конкурентоспроможність підприємства – це складне багатоаспектне поняття, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реа-

лізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності.

За наявних у світі викликів щодо суттєвого очікуваного скорочення робочих місць у світовій економіці в найближчі двадцять–тридцять років малий бізнес може і, навіть більше, – має стати тим інструментом, який забезпечить робочими місцями працездатне населення. Тобто найближчим часом малий бізнес (вірогідніше – мікробізнес у форматі самозайнятих осіб) має створити декілька сотень тисяч робочих місць.

Малі підприємства за умов ринкової економіки мають значний потенціал, проте в Україні вони вимушені боротися з перепонами, які створює сама ж держава: податковий тиск, недостатня фінансова підтримка, бюрократична тяганина, нерівні конкурентні умови на ринку та інші проблеми. Усе це призводить до того, що підприємства часто змушені частково працювати у тіньовому режимі.

Виходячи з проблем, виявлених у ході дослідження, можна дати такі рекомендації для підвищення конкурентоспроможності малих підприємств в Україні: використання світового досвіду роботи малих підприємств; долучення до європейських програм розвитку, таких як COSME, HORIZON 2020 та SMEFacility; запровадження інноваційних процесів у роботу підприємства; запровадження державою програм пільгового кредитування та підтримка інших інструментів фінансування для малого бізнесу; чітке структурування законодавчих норм підтримки і регулювання діяльності малих підприємств; зниження податкового навантаження на малі підприємства; створення рівних умов для всіх учасників ринку.

Комплекс таких заходів допоможе малим підприємствам бути конкурентнішими як у залученні прямих іноземних інвестицій, так і внутрішніх інвестицій та вийти на рівень розвинутих країн, де малий бізнес формує середній клас, який становить основу для стабільного розвитку економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Покришка Д. С. Пріоритети вдосконалення державної політики розвитку малого підприємництва в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 2 (31). С. 49–54.
2. Волосович С. В. Оцінка підходів до класифікації ринків фінансових послуг. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4183> (дата звернення: 25.10.2019).
3. Геселева Н. В., Заріцька Н. М. Теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності підприємства. *Вісник КНУТД*. 2012. № 6 (68). С. 156–161.

4. Дідківська Л. І. Захист конкуренції в ЄС та сучасні новації. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 9. С. 117–123.
5. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників. Київ: Бліц-Інформ, 2013. 592 с.
6. Жаліло Я. Євроасоціація і нові можливості для розвитку малого бізнесу в Україні. *Дзеркало тижня*. 2015. № 43–44. URL: <https://dt.ua/macrolevel/yevroasociaciya-i-novi-mozhливosti-dlya-rozvitku-malogo-biznesu-v-ukrayini-.html> (дата звернення: 25.10.2019).
7. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
8. Лукашова Л. Стратегічні пріоритети розвитку малого підприємництва в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 5. С. 97–108. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2018/05/9.pdf> (дата звернення: 25.10.2019).
9. Ahmedova S. Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015. No. 195. P. 1104–1112. URL: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042815036344?token=ED9987BBFFE9A828613819DA756ECF257883934DCCCC34D33984D08F0092F98D35FF2993D5F22CBAD80C19227D97112F> (дата звернення: 25.10.2019).
10. Варналій З. С. Конкуренція і підприємництво: монографія. Київ: Знання України, 2015. 463 с.
11. Global Competitiveness Report 2019: How to end a lost decade of productivity growth. URL: <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth> (дата звернення: 25.10.2019).
12. The Global Competitiveness Report 2019. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (дата звернення: 25.10.2019).
13. Doing business 2020. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf> (дата звернення: 25.10.2019).
14. Найцікавіше – дрібним шрифтом. Що вимірюють глобальні індекси. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/06/3/648397/> (дата звернення: 25.10.2019).
15. Державна служба статистики України. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size.htm (дата звернення: 25.10.2019).
16. Innovation and internationalization: A competitive advantage for small- and medium-sized enterprises. URL: <http://theconversation.com/innovation-and-internationalisation-a-competitive-advantage-for-small-and-medium-sized-enterprises-101079> (дата звернення: 25.10.2019).
17. Small and medium-sized enterprises. URL: <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/63/small-and-medium-sized-enterprises> (дата звернення: 25.10.2019).
18. FORBIZ – Створення кращого бізнес-середовища. URL: <http://forbiz.org.ua/ua/> (дата звернення: 25.10.2019).
19. Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року: розпорядж. Каб. Міністрів України від 24 трав. 2017 р. № 504-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/250167535> (дата звернення: 25.10.2019).

REFERENCES

1. Varnalii, Z. S., Vasylytsiv, T. H., & Pokryshka, D. S. (2014). *Priorytety vdoskonalennia derzhavnoi polityky rozvytku maloho pidpryemnytstva v Ukraini* [Priorities for improving the state policy of small business development in Ukraine]. *Stratehichni priorytety – Strategic priorities*, 2 (31), 49–54 [in Ukrainian].
2. Volosovych, S. V. (2015). *Otsinka pidkhodiv do klasyfikatsii rynkiv finansovykh posluh* [Assessment of approaches to the classification of financial services markets]. *Efektivna ekonomika – An efficient economy*, 2. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4183> [in Ukrainian].
3. Heseleva, N. V., & Zaritska, N. M. (2012). *Teoretyko-metodolohichni osnovy konkurentnospromozhnosti pidpryemstva* [Theoretical and methodological foundations of enterprises competitiveness]. *Visnyk KNUTD – Bulletin of KNUTD*, 6 (68), 156–161 [in Ukrainian].
4. Didkivska, L. I. (2005). *Zakhyst konkurentsii v YeS ta suchasni novatsii* [Protection of competition in the EU and modern innovations]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, 9, 117–124 [in Ukrainian].
5. Dzhonson, R. A. (2013). *Kompleksne upravlinnia konkurentospromozhnistiu amerykanskykh vyrobnykiv* [Comprehensive management of the competitiveness of US manufacturers]. Kyiv: Blits-Inform [in Ukrainian].
6. Zhalilo, Ya. (2015). *Yevroasotsiatsiia i novi mozhlyvosti dlia rozvytku maloho biznesu v Ukraini* [European Association and new opportunities for small business development in Ukraine]. Retrieved from <https://dt.ua/macrolevel/yevroasociaciya-i-novi-mozhливosti-dlya-rozvitku-malogo-biznesu-v-ukrayini-.html> [in Ukrainian].
7. Yankovyi, O. H. (2014). *Konkurentospromozhnist' pidpryemstva: otsinka rivnya ta napryamy pidvyshchennya* [Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement]. Odesa: Atlant [in Ukrainian].
8. Lukashova, L. (2018). *Stratehichni priorytety rozvytku maloho pidpryemnytstva v Ukraini* [Strategic priorities for small business development in Ukraine]. *Visnyk KNTEU – Herald KNUTE*, 5, 97–108. Retrieved from <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2018/05/9.pdf> [in Ukrainian].
9. Ahmedova, S. (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Retrieved from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042815036344?token=ED9987BBFFE9A828613819DA756ECF257883934DCCCC34D33984D08F0092F98D35FF2993D5F22CBAD80C19227D97112F>.
10. Varnalii, Z. S. (2015). *Konkurentsia i pidpryemnytstvo* [Competition and entrepreneurship]. Kyiv: Znannia Ukrainy [in Ukrainian].
11. *Global Competitiveness Report 2019: How to end a lost decade of productivity growth*. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>.
12. *The Global Competitiveness Report 2019*. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.
13. *Doing business 2020*. Retrieved from <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf>.

14. *Naitsikavishe – dribnym shryftom. Shcho vymiriuiut hlobalni indeksy [Most interesting – in small print. What global indexes measure]*. (2019, June 3). Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/06/3/648397/> [in Ukrainian].
15. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ekonomichna statystyka / Ekonomichna diialnist/ Diialnist pidpryyemstv [State Statistics Service of Ukraine. Economic statistics / Economic activity / Activity of enterprises]*. (2019). Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size.htm [in Ukrainian].
16. *Innovation and internationalization: A competitive advantage for small- and medium-sized enterprises*. (2019, February 12). Retrieved from <http://theconversation.com/innovation-and-internationalisation-a-competitive-advantage-for-small-and-medium-sized-enterprises-101079>.
17. *Small and medium-sized enterprises*. (n.d.). Retrieved October 25, 2019, from <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/63/small-and-medium-sized-enterprises>.
18. *FORBIZ – Stvorenniya krashchoho biznes-seredovyshcha. [FORBIZ – Creating a Better Business Environment]*. (n.d.). Retrieved October 25, 2019, from <http://forbiz.org.ua/ua/> [in Ukrainian].
19. *Pro skhvalennia Stratehii rozvytku maloho i serednoho pidpryyemnytstva v Ukraini na period do 2020 roku. Rozporiadzhennia vid 24 travnia 2017 r. № 504-r. [Strategy for the development of small and medium-sized enterprises in Ukraine for the period up to 2020. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 24, 2017]*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/250167535> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 27.10.2019 р.

Стаття пройшла рецензування 08.11.2019 р.

Стаття рекомендована до опублікування 22.11.2019 р.

В. О. РОМАНЬШИН

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры корпоративных финансов и контроллинга ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана», Украина, г. Киев

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УКРАИНЕ: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПОВЫШЕНИЯ

В статье проанализированы современное состояние и проблемы развития малого предпринимательства и его конкурентоспособность, оценено влияние факторов, обуславливающих этот процесс. Проанализированы место Украины в рейтинге Индекса глобальной конкурентоспособности и Индекса легкости ведения бизнеса и определены влияющие на него факторы. Обоснованы перспективы развития малого предпринимательства в Украине и пути повышения его конкурентоспособности.

Разработаны предложения по модернизации механизмов государственной поддержки малого предпринимательства с целью повышения его конкурентоспособности.

Ключевые слова: предпринимательство, малый бизнес, конкурентоспособность, инновации, государственная поддержка.

V.O. ROMANYSHYN

PhD (economy), Associate Professor, Associate Professor of Department of Corporate Finance and Controlling of Kyiv National Economics University named after Vadym Hetman, Ukraine, Kyiv

COMPETITIVENESS OF SMALL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE: THE STATE AND PROSPECTS OF IMPROVEMENT

Problem setting. At the present stage of economic development of Ukraine, enterprises are forced to grow their business in an extremely unstable external environment. In order to be competitive and meet the requirements of the market for businesses, it is necessary to: constantly analyze the demand in the area in which the enterprise operates; to modernize production and all processes at the enterprise; to conduct research of offers of competitors; analyze customer wishes; constantly expand and upgrade products or services.

Recent research and publications analysis. At the present stage of development of small business management aspects of analysis and planning of improving the competitiveness of enterprises are insufficiently developed, their coverage in scientific publications is controversial, there are many differences among scientists in understanding the ways to reach a competitive level in one or another field of activity of small enterprises.

Paper objective. The purpose of the article is to analyze the condition and problems of development of small business in Ukraine, to assess the government of its competitiveness at the national and international levels, as well as to develop and substantiate promising proposals for improving the competitiveness of small business entities in the current economic environment in the light of globalization transformations.

Paper main body. The current realities of the country's economy lead to small businesses being forced to work and develop in a complex and volatile economic environment. The issues of enterprise competitiveness are being investigated both nationally and internationally.

Innovation is the main driver of small business competitiveness in today's world. Therefore, the state and, above all, entrepreneurs should focus on modernizing their businesses.

In recent years, there have been clear and consistent steps by the government in supporting and developing small businesses in Ukraine, which is reflected in the positive dynamics of the country's ranking in the ease of Doing business index.

It has been determined that the priority areas for enhancing the competitiveness of small business entities in Ukraine are: participation in EU-initiated small and medium-sized

entrepreneurship support programs; participation in the EEN; search for new alternative sources of financing for business activities (financing through credit, state subsidies, participation in programs of financial support for innovative technologies, fundraising, etc.); optimization of taxation (application of preferential taxation, exemption from payment of individual taxes); strengthening state support for small business entities, including financial support from state and local budgets.

Conclusions of the research. To enhance the competitiveness of small businesses in Ukraine, the following proposals are justified: use the global experience of small businesses; to join European small business development programs; to introduce innovative processes more broadly into the work of enterprises; introduce government preferential lending programs and support for other small business financing tools; to clearly structure the legislative norms for the support and regulation of small businesses; reduce the tax burden on small businesses; to create a level playing field for all market participants.

Short Abstract for an article

The article analyzes the current state and problems of small business development and its competitiveness, assesses the influence of factors that determine this process. The place of Ukraine in the ranking of the Global Competitiveness Index and the Ease of Doing Business Index is analyzed and the factors that influence it are identified. Prospects for the development of small business in Ukraine and ways to increase its competitiveness are substantiated. Proposals for modernization of state support mechanisms for small business in order to increase its competitiveness have been developed.

Key words: entrepreneurship, small business, competitiveness, innovation, government support.

Article details:

Received: 27 October 2019

Revised: 08 November 2019

Accepted: 22 November 2019

Рекомендоване цитування: Романишин В. О. Конкурентоспроможність малого підприємництва в Україні: стан та перспективи підвищення. *Економічна теорія та право*. 2019. №4 (39). С. 24–45. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-24.

Suggested Citation: Romanyshyn, V. O. (2019). Konkurentospromozhnist maloho pidpriemnytstva v Ukraini: stan ta perspektyvy pidvyshchennia [Competitiveness of small entrepreneurship in Ukraine: the state and prospects of improvement]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (39), 24–45. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-24.

УДК 316.454

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-46

С. В. ТЮТЮННИКОВА

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної теорії
та економічних методів управління
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна, Україна, м. Харків
e-mail: svetatutunnikova@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3680-9023>



О. В. БЕРВЕНО

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економічної теорії
та міжнародної економіки
Харківського національного університету
міського господарства імені О. М. Бекетова,
Україна, м. Харків
e-mail: bervenooksana@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7187-4106>



СОЦІАЛЬНА ЗГУРТОВАНІСТЬ СУСПІЛЬСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ В УМОВАХ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ¹

У статті розкрито сутність сучасного розуміння соціальної згуртованості як фактора підвищення якості життя, визначено перешкоди її формування в умовах упровадження результатів четвертої промислової революції. Виявлено особливості стану соціальної згуртованості в Україні, обґрунтовано напрями вдосконалення соціально-економічної політики щодо створення умов зростання соціальної згуртованості суспільства.

Ключові слова: соціальна згуртованість, соціальна справедливість, нерівність доходів, інклюзивний інституційний режим, соціальна ексклюзія.

JEL Classification: E02, I38.

¹ Стаття підготовлена в межах виконання науково-дослідної теми кафедри економічної теорії та економічних методів управління Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна «Якість життя в умовах цифрової економіки» (№ державної реєстрації 0119U103349).

© Тютюнникова С. В., Бєрвєно О. В., 2019. 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. Соціальна згуртованість – одна із найважливіших характеристик якості життя населення, яка актуалізувалася в останні десятиріччя. Концепція якості життя засвідчує, що економічне зростання без розв’язання сутнісних соціальних проблем не створює гідних умов відтворення для всіх верств населення та, навпаки, може супроводжуватися посиленням нерівності, зростанням бідності, маргінальності та соціальної ексклюзії, нестабільності та невизначеності. Тим паче що навіть у період найкращих часів економічного процвітання для багатьох людей, наприклад, в сучасній Європі недоступними залишалися базові блага сучасної людини, такі як комфортне житло, якісна освіта, ефективне лікування, гідна пенсія. Не було досягнуто також рівноправності чоловіків та жінок в економічній і соціальній сферах, не знайшли своєї всебічної реалізації права людей з обмеженими можливостями та дітей. У зв’язку з цим соціальна згуртованість як здатність суспільства забезпечувати благополуччя всіх його членів, мінімізувати нерівність та запобігати розширенню соціальної диференціації стає однією з найважливіших характеристик якості життя та набуває гострої актуальності.

Аналіз останніх публікацій. Методологічні принципи Концепції соціальної згуртованості були розроблені в 90-ті рр. минулого століття та покладені в основу соціальної політики держав Європейського Союзу. У політичну стратегію Ради Європи концепція була включена на другому Саміті голів держав та урядів в 1997 р. У 1998 р. був затверджений Європейський комітет з питань соціальної згуртованості (CDCS). З моменту виникнення концепція з програмного документа створення суспільного благополуччя, гармонійних і стабільних соціальних відносин як складової соціально-економічного прогресу поступово перетворилася на складну систему практичних дій зі стабільного розвитку, підвищення якості життя всіх верств суспільства, запобігання ризикам соціального відчуження.

У сучасних умовах ця концепція набуває додаткової актуальності, що пов’язано з обґрунтуванням ролі інституційних факторів економічного зростання в працях зарубіжних [1–3] та вітчизняних науковців [4; 5]. Серед значимих досліджень даної проблематики слід також виокремити Другу ювілейну Доповідь римського клубу, яка наскрізь пронизана необхідністю сумісної, спряженої, відповідальної та згуртованої поведінки людства задля подальшого стійкого розвитку [6]. Проте, розкриваючи в основному сутність та перспективи розвитку соціальної згуртованості, а також виявляючи об’єктивні

передумови її формування й розвитку та характеризуючи чинники, що перешкоджають такому розвитку, автори не приділяють належної уваги взаємозв'язку соціальної згуртованості та якості життя населення.

Формулювання цілей. Метою статті є розкриття особливостей розвитку соціальної згуртованості в умовах прискореного технологічного розвитку четвертої промислової революції та напрямів її впливу на якість життя; виявлення об'єктивних і суб'єктивних передумов і перешкод її формування в українському суспільстві.

Виклад основного матеріалу. На початку XXI ст. виникло багато надзвичайно складних, неоднозначних змін в усіх сферах соціального буття. Глобалізаційні процеси, перманентні світові, локальні, регіональні економічні кризи продукують нові виклики та проблеми соціального відчуження, напруги між представниками різних верств населення, статевими та віковими групами тощо. В усіх суспільствах існує проблема матеріального, статусного, майнового розшарування, високий рівень напруги яких створює виклики суспільству, його згуртованості та здатності реагувати на виклики сьогодення.

Економіка – найважливіша умова існування соціуму. Економічні процеси характеризують суспільний устрій національного господарства. Економічні та соціальні відносини активно переплітаються між собою. У свою чергу, соціальні відносини вміщують у собі значну економічну складову. Для кожного історичного етапу розвитку взаємозалежність економічного та соціального має свої особливості. У сучасних умовах незаперечним стає факт необхідності домінування соціальних відносин у формуванні стратегічних орієнтирів і пріоритетів розвитку.

Сучасний глобальний світ стикається із значною кількістю викликів, суперечностей і багатовекторних різноспрямованих процесів, серед них: глобальне потепління, фінансові та економічні кризи глобального характеру, дисбаланси та диспропорції розвитку, зростання розривів у доходах і майнове розшарування в суспільствах та між країнами, бідність, злиденність, різноманітні види ексклюзії та ін. Їх розв'язання вимагає змін цивілізаційного вектора розвитку, нового формату згуртованості. Проблема ускладнюється тим, що ми стикаємося з розколотим світом, фрагментованим суспільством. У той самий час різко зростає потреба в цілісному економічному універсумі. Згуртованість суспільства як фундаментальна цінність є фактором, що забезпечує не тільки його розвиток, а й підвищення якості життя населення.

Соціальну згуртованість ми розуміємо як необхідну імперативну умову існування суспільства, що відображає його якісну характеристику – здатність адаптуватися до нових умов сучасного світу, що постійно ускладнюються. Гармонійна взаємодія економіки та суспільства створює умови максимального включення всіх представників соціуму в процеси створення благоприємного інституційного середовища та соціально справедливого добробуту. Практично таке суспільство продукує такі норми та правила, які, з одного боку, створюються за допомогою творчих відкритих процедур участі якомога більшої кількості людей, а з другого боку, створюються механізми їх реалізації. Важливим принципом концепції соціальної згуртованості є не просто включеність людей у суспільне життя, а саме таке їх включення, яке відповідає нормам і правилам соціально-економічних інститутів, забезпечує подолання соціальної деінтеграції та ексклюзії, сприяє зростанню якості життя.

«Соціальна згуртованість, – відмічає відомий український учений А. Колот (A. Kolot), – складне багатопланове явище. У найбільш загальному розумінні – це включеність і участь усіх членів суспільства в політичному, економічному та культурному житті; це почуття солідарності й належності до суспільства, що ґрунтується на ефективному використанні громадянських прав та інших надбань демократичного суспільства. В основі соціальної згуртованості суспільства – добробут абсолютної більшості громадян, гармонійні і стабільні відносини, мінімізація соціальної ізоляції та соціальної деінтеграції» [7, с. 102].

Концепція соціальної згуртованості в першу чергу відштовхується від розуміння того, що людина має займати центральне місце в сучасному розвитку, брати активну участь у житті суспільства. Спеціалісти Європейської робочої групи, що займається дослідженням проблем соціальної згуртованості, одним з основних її аспектів вважають прийняття загальних норм і цінностей у суспільстві [8].

Один із провідних дослідників соціальних систем Т. Парсонс (T. Parsons) як основні структурні утворення соціальної системи розглядав цінності і норми [9]. Цінності є «параметрами порядку» в суспільстві, вони визначають перспективи духовного розвитку суспільства, формують його менталітет, упорядковують людські взаємини і господарські практики. Необоротний характер еволюційних змін, пов'язаний зі зміною технологічних парадигм і парадигм подальшого розвитку, в значній мірі залежить від людських знань

і умінь, їх досвіду та сформованої системи цінностей, які розділяються іншими представниками суспільства.

Серед цінностей людського буття і культури провідне місце займають цінності розвитку, системоутворюючі підстави розвитку, що створюють передумови вдосконалення людини. Людська діяльність – це не просто діалектична єдність матеріального і духовного, буття і свідомості, це ще й сутнісний прояв природи людини, вираження творчоперетворюючої ролі людини у світі, процес олюднення людини і навколишнього світу. Саме в цьому процесі формуються найважливіші тенденції людського розвитку – інтелектуалізація, соціалізація та гуманізація [10, с. 278].

Вважаємо, що саме в інституційному середовищі знаходяться витoki соціальної згуртованості суспільства, яку можна розглядати як суспільний договір стосовно шляхів і заходів підвищення якості життя, свободи та щастя населення.

На думку А. Рубінштейна (А. Rubinstein), подолати атомістичну модель суспільства і занурити економіку в соціодинамічне суспільне середовище, де індивідууми діють і взаємодіють у складі певних соціальних груп, можна тільки на основі встановлення балансу сил та інтересів. Рівновага в суспільстві формується в результаті зіткнення інтересів індивідуумів, соціальних груп і суспільства [11, с. 16–20]. Найважливішими механізмами формування соціальної згуртованості суспільства є спільність системи цінностей та інститут довіри. У свою чергу, довіра виникає і формується в тому середовищі, яке відрізняється справедливістю та відповідальністю. З нашої точки зору, одним із головних принципів формування якості життя є соціально відповідальна поведінка всіх суб'єктів господарювання. На цій основі можливо об'єднати зусилля всіх суб'єктів національної економіки в забезпеченні національної економічної безпеки та добробуту населення. Соціальна відповідальність повинна бути чітко позначена для кожного учасника процесу та розглядатися відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку в трьох напрямках: економіка, соціальна політика та екологія.

Звернемо увагу на той факт, що якість життя є надзвичайно широким і багатоаспектним поняттям. Воно охоплює всі сфери життєдіяльності суспільства. За своїм змістом якість життя – об'єктивно-суб'єктивна характеристика умов існування людини та її суб'єктивні уявлення та оцінки свого життя [12, с. 34]. Виходячи з такого розуміння, вважаємо, по-перше, що якість життя не є категорією, що відділена від інших соціально-економічних категорій, навпаки, вона об'єднує їх та включає в себе їх якісні найважливіші характерис-

тики. По-друге, методологія дослідження якості життя має міждисциплінарний характер, поєднуючи в собі методологічні надбання економічної теорії, соціології, психології, філософії та інших наукових дисциплін. По-третє, соціальна згуртованість є іманентною імперативною характеристикою соціуму, яка одночасно віддзеркалює взаємозалежність економіки і суспільства та є передумовою їх розвитку і його результатом.

За таких умов інститути стають одночасною проекцією соціуму на економіку та, навпаки, економіки на соціум. Якість інститутів, усього інституційного середовища визначає та виступає критерієм ступеня соціальної згуртованості суспільства. У таблиці представлено сукупність інститутів розвитку якості життя.

Інститути розвитку якості життя

Державні інститути	Політичні інститути	Економічні інститути
– антимонopolна політика – прогресивна податкова політика – стимулююча кредитно-грошова політика – інноваційна політика – політика соціальної солідарності – публічність влади – соціально орієнтована стратегія розвитку	– гармонізація та консолідація суспільних інтересів – контроль виконавчої влади – незалежність судової системи – представництво інтересів усіх соціальних груп – реалізація національних інтересів – соціальна відповідальність політичної еліти	– різноманіття форм власності – стабільність доходів населення – гуманізація соціально-трудових відносин – національна продуктивність – економічна безпека – соціальне партнерство – соціальна відповідальність бізнесу – середній клас – інноваційні практики
Соціальні інститути	Правові інститути	Інститути культури
– соціальна справедливість – рівність можливостей – соціальна згуртованість – довіра – соціальна безпека – громадянське суспільство	– верховенство закону – рівність усіх перед законом – правова безпека – ефективна правова практика – соціальні стандарти	– цінності розвитку – господарська культура і трудова етика – духовна безпека – соціалізація культури

Інститути розвитку якості життя виконують дві основні функції: забезпечення захисту життя (підвищення безпеки життєдіяльності) й організаційне забезпечення якості життя через людський розвиток (розширення та реалізація життєвого потенціалу). Функція захисту дозволяє знизити невизначеність і стохастичність розвитку, мінімізувати ризики, запобігти загрозам. Функція організаційного забезпечення сприяє якісній наповненості всіх сфер удосконалення людини. Саме тому такий важливий характер має інклюзивний характер цих інститутів, їх орієнтація на всіх членів суспільства. Важливу роль у цілісності композиції якості життя відіграють неформальні інститути.

Неформальні інститути мають більш чіткий зв'язок із культурою і вбудованими в неї інституційними підставами – цінностями, мораллю, світоглядом. Апробовані суспільством цінності проявляються через соціальні норми та відносини і, таким чином, регулюють поведінку. Соціально-економічний розвиток, удосконалення життєдіяльності населення є можливими тільки в тому випадку, коли в суспільстві сформовані чітко налагоджені, регламентовані, контрольовані стійкі взаємодії.

Назвемо основні економічні процеси актуалізації соціальної єдності в ХХІ ст., але відзначимо, що перелічені нижче процеси мають складний характер впливу на якість соціуму, з одного боку, вони породжують передумови для підвищення згуртованості, а з другого боку, несуть у собі потенціал її руйнування.

По-перше, це зростаюча невизначеність та кризові явища, з якими стикається суспільство у ХХІ ст., наприклад зміна клімату, що супроводжується стихійними бідами: цунами, засухами, аномальними ливнями та іншими природними катаклізмами. Ліквідація їх наслідків потребує не лише швидкого реагування, відволікання економічних ресурсів, а й тісної взаємодії між людьми як усередині країн, так і на міжнаціональному рівні. Зміна клімату несе в собі нові загрози та виклики в майбутньому. Так, деякі дослідники прогнозують зменшення долі родючих земель і нестачу продовольства для значної долі населення планети. Ми живемо в геологічну епоху, коли діяльність людини стає визначальною для планети. Паризька згода по клімату – приклад сумісного відповідального підходу до розв'язання цієї проблеми. Але вона не підкріплена фундаментальною трансформацією системи виробництва та споживання, адекватними заходами реагування й упередження загроз, згуртованою моделлю поведінки.

По-друге, зростаюча нерівність доходів і майна між різними верствами суспільства. Концентрація багатства та бідності в суспільстві мають надмірний характер. Як наслідок, це веде до зростання відчуження, кризи та руйнування соціальних зв'язків і згуртованості. Економічна нерівність поглиблюється й у періоди економічного росту, й у періоди економічного спаду. Поглиблення нерівності перетворилось у останнє десятиріччя у стійку тенденцію. У країнах ОСЄР, як і у світі в цілому, нерівність доходів знаходиться на історично високому рівні починаючи із середини 80-х рр. попереднього століття. Коефіцієнт Джині за використаними доходами у 2014 р. досяг 0,318 у порівнянні з 0,315 у 2010 р. Найбільш заможні 10 % населення країн ОСЄР отримують більш ніж 10% найбідніших у 9,5 разу, тоді коли у 1980 р. ця різниця складала 7 разів. У 18 країнах (по яких є відповідні дані) 40% населення володіють 3% сумарних активів домашніх господарств, доля 10% найбільш забезпечених – 50%, а 1% найзаможніших – 18% [13, с. 32]. Українські реалії підтверджують вказану вище тенденцію. Ринкові перетворення призвели до того, що нерівність і відчуження набули небувалого розміру. Суспільство перестало функціонувати як ціле, розбилось на окремі сегменти.

Серед основних причин зростання нерівності слід назвати недосконалість і несправедливість розподілу доходів, зростання масштабів спекулятивних фінансових капіталів. Значний внесок у дослідження сучасного стану проблеми нерівності зробив відомий французький економіст Т. Пікетті (Т. Piketty). Він відмічає, що ринкова економіка, яка в цілому має великі переваги, потребує організації та отримання від неї найкращого, тобто ми повинні знайти спосіб, щоб забезпечити кожного своєю долею від цього процесу, забезпечити переважання загальних інтересів над інтересами приватними [14]. В умовах глобалізації посилюється просторова нерівність. Формою пристосування до неї є міграція, що породжує, у свою чергу, проблему послаблення згуртованості. Як дилема виглядає твердження Б. Мілановича (B. Milanovich): «...або бідні країни стануть багатими, або бідні люди переселяться в багаті країни» [15, с. 28].

По-третє, складні та різновекторні перетворення сфер соціально-трудових відносин пов'язані не лише з втратою працею минулої цінності та місії «збирання» суспільства, а й зі зміною її змісту і традиційних форм, що руйнують устої та традиції, національні кордони. Четверта промислова революція розгортається в системі нових технологій: цифрової економіки, штучного інтелекту і машинного навчання, нанотехнологій та ін. Вона супроводжується

різношвидкісними змінами економічних і соціальних процесів, що веде до наростання невизначеності та стратегічної нестабільності.

По-четверте, новим викликом, відповіддю на який виникла та активізувалася ця концепція, слід вважати, на нашу думку, втрату соціальною державою своїх позицій, лібералізацію соціальної політики, відмову від багатьох програм підтримки населення. Але саме в сучасний період як ніколи раніше від суспільства вимагається забезпечення благополуччя всіх членів, зниження зростаючої нерівності, створення ефективного доступу кожного до своїх прав.

Не випадково в останнє десятиріччя у світі активно обговорюється, а у деяких країнах і впроваджується концепція безумовного базового доходу. Є всі підстави вважати, що ми маємо справу з «провалами» держави. Саме в тих країнах, які своєчасно спромоглися переформатувати свої державні інституції із суб'єктів ринкового простору на його організаторів (плеймейкерів), удалося вибудувати якісні інклюзивні інституційні режими. А ті держави, які своєчасно не переспрямували свої зусилля на інституційне проектування, стикаються з проблемою неякісних інститутів, переважанням екстрактивних інституційних режимів.

Серед проблем, які не були вирішені державами у XX ст. і які суттєво негативно впливають на згуртованість, є бідність та злиденність, маргіналізація та соціальна ексклюзія. У доповіді ООН «Забезпечення сталого розвитку людства: зменшення вразливості та формування життєстійкості» зазначається, що 2,2 млрд людей у світі живуть за/або на межі бідності, що складає більш ніж 12% загальної кількості населення планети [16]. Незважаючи на постійну увагу науковців і політиків до проблеми подолання бідності, вирішити її в XX ст. не вдалося. У 2019 р. Нобелівську премію з економіки було присуджено групі вчених – Абхіджит Банерджі (Abhijit Banerjee), Естер Дюфло (Esther Duflo) та Майклу Кремеру (Michael Kremer) – саме за наукові розробки та їх втілення в практику боротьби з бідністю.

Незважаючи на те, що бідність і соціальна ексклюзія – дуже близькі поняття, вони не є тотожними. Головною відмінною особливістю останньої є акцент на виключність. У даний час у західній соціологічній традиції склалися два підходи до трактування соціальної ексклюзії. Перший з них трактує її в широкому сенсі й аналізує проблему ексклюзії на макрорівні з позицій усього суспільства, зосереджуючись на самому факті відсутності доступу до механізмів інтеграції. Ключовим словом при такому підході виступає «дискримінація». Другий підхід розглядає соціальну ексклюзію у вузькому значенні слова на мікрорівні, тобто аналізує стан самих носіїв соціальної екс-

клюдії й акцентує увагу на тому, чому саме проявляється така життєва ситуація членів окремих груп [17, с. 5].

У контексті впливу згуртованості на якість життя зупинимося на особливостях і відмінностях понять бідності та соціальної ексклюзії. Звернемо увагу на такі важливі моменти:

1) різниця центрального акценту в цих концепціях: для бідності акцент зроблено на розподілі ресурсів і недостатньому рівні задоволення потреб через їх (ресурсів) нестачу, а в концепції соціальної ексклюзії – на обмеженні громадянських прав, дискримінації, відсутності можливості участі в інститутах соціальної інтеграції, насамперед повноцінної реалізації на ринку праці;

2) різниця в підходах і шляхах подолання цих процесів також різна. Для боротьби з бідністю важливою є політика у сфері доходів населення та соціальної підтримки з боку держави. Для подолання соціальної ексклюзії – важливість соціальних послуг, що сприяють соціальній інтеграції суспільства, насамперед освіти.

Соціальна ексклюзія – це не просто випадіння частини населення з «мейн-стріму», а якась системна якість життя, що характеризується виключенням, відстороненістю від механізмів інтеграції в інститут держави, громадянське суспільство й суспільство в цілому.

Наявність у суспільстві перелічених вище та інших складних явищ свідчить про ерозію згуртованості, порушення принципів соціальної справедливості. Актуалізацію уваги на дослідженні інституційних режимів в останні десятиріччя слід розглядати як пошук механізмів установлення злагоди та згуртованості. А. Аджемоглу (А. Acemoglu), С. Джонсон (S. Johnson) та Дж. Робінсон (J. Robinson) внесли в науковий дискурс нове розуміння інститутів як факторів економічного зростання, згуртованості суспільства та відносного добробуту [2].

Інклюзивні економічні інститути мотивують та заохочують участь населення в економічній діяльності, створюють умови для найкращої реалізації їх здібностей та цілей. Якісне, безпристрасне правосуддя, надання суспільних благ на такому рівні, який забезпечив би рівні можливості доступу до якісної освіти, професійної діяльності та ведення бізнесу. Плоди економічного розвитку віддаються не лише вищим, але й усім верстам суспільства, причому таким чином, через такі механізми, які дозволяють: по-перше, економічний ефект розподілити так, щоб розриви між доходами різних (особливо крайніх) верств населення не виходили за прийняті даним суспільством межі; по-друге, щоб у створенні такого загального ефекту «пирога, що розподіляється» брала

участь якомога більша кількість громадян країни працездатного віку; по-третє, організація відтворювального процесу побудована на високому мотиваційному потенціалі інвестування в людський розвиток, у людський, соціальний, інтелектуальний та культурний капітал.

Тісний зв'язок інклюзивних інститутів та соціальної згуртованості полягає в тому, що кардинально змінити панування екстрактивних інститутів без наявності доброї волі та довіри населення до цих змін неможливо. Цінність інклюзивних інститутів ще й у тому, що вони сприяють новій якості економічного зростання, вони по суті є маховиком економічного росту, природі якого притаманне явище, яке Й. Шумпетер (J. Schumpeter) назвав «творче руйнування».

Становлення такого типу економічного розвитку – запорука того, що він буде орієнтований на освоєння нових інноваційних технологій. Такий тип розвитку можливий при використанні людського потенціалу високої якості, який виникає при задоволенні не лише базових потреб, а й потреб більш високого рівня та якості, більш різноманітних і збалансованих, не лише матеріальних, а й духовних, соціальних.

Ринкова трансформація в постсоціалістичних країнах супроводжувалась бурхливими процесами розшарування населення та демонтажем попередніх передумов згуртованості, але нові передумови ще тільки формуються. Тому в цих країнах проблема соціальної згуртованості є ще більш гострою, ніж у розвинених країнах. Для України основними перепонами для згуртованості є такі:

- панування екстрактивних інститутів, які руйнують соціальну справедливість та довіру, негативно відбиваються на економічному зростанні;
- різке падіння демографічного потенціалу країни (близько 9 млн людей, включаючи біженців та внутрішніх мігрантів), зниження тривалості та якості життя, зростання безробіття та соціальної ексклюзії;
- постійно зростаюча нерівність доходів населення. При низькому рівні середніх доходів (за версією Bloomberg, у 2016–2017 рр. Україна була однією з найбідніших країн Європи, а за даними ООН, сьогодні в Україні за межею бідності живуть близько 60% населення [18]) розриви в доходах постійно зростають. Державна фіскальна служба, підводячи підсумки деклараційної компанії 2018 р., відмітила, що за рік у країні стало більше дуже заможних людей [19]. Топ-10 крупніших зарплат знаходяться в діапазоні 47,1 млрд грн – 2,1 млн грн на рік [20] при середній пенсії 4 124 грн і соціальній – 1 571 грн на місяць [21];

– нерозвиненість громадянського суспільства. Як відомо, завдяки численним об'єднанням і спілкам громадяни суспільства включаються до публічного простору та сприяють руху країни за гуманістично орієнтованим вектором людської цивілізації. Громадянське суспільство – найважливіший механізм соціальної згуртованості суспільства. Його нерозвиненість зменшує можливості населення задовольняти свої потреби та впливати на модернізацію всіх сфер соціально-економічного, політичного і культурного життя соціуму.

Сучасний глобальний світ, ускладнюючись, породжує безліч викликів для суспільства, розв'язати які воно може лише за умови, по-перше, розуміння реальності, по-друге, адекватної реакції на зміни, по-третє, наявності зрілого згуртованого соціуму. На жаль, усі перелічені передумови не сформовані у повній мірі. Більш того, існує глибока асиметрія економічного та соціального розвитку, яка посилюється в умовах розгортання четвертої промислової революції.

Суспільство початку XXI ст. характеризується, з одного боку, стрімким ускладненням економічних процесів, а з другого – все більш явною фрагментованістю людського існування. «Протиріччя, – відмічає В. Іноземцев (V. Inozemtsev) у передмові до книги З. Баумана (Z. Bauman) “Індивідуалізоване суспільство”, – між цими процесами і становить основну проблему сучасного суспільства. Зараз не складно помітити, що при всій “індивідуалізованості” соціуму в ньому перемагають саме тенденції до самодостатності господарчих процесів, у той час як соціальне начало стає все менш значимим. Саме в цьому криється основна причина того, що сучасне суспільство насичується антигуманізмом, а сучасна людина стає все більш безорієнтованою, обмеженою та безпомічною» [22, с. XIII–XIV].

Суперечність між соціальним та економічним посилюється в умовах цифрової економіки. Бурхливий науково-технічний прогрес виштовхує людину з матеріального виробництва, породжує виклики та загрози безробіття, розшарування населення тощо. Ці тенденції додатково посилюються у зв'язку зі становленням інформаційно-мережевої економіки, закони функціонування якої, виникаючи у надрах індустріально-ринкової економіки, конфліктують та суперечать законам інформаційної економіки.

Четверта промислова революція вперше в історії людства створює можливості для підвищення якості життя всього населення планети, але розпоряджатися цим потенціалом під силу тільки зрілому суспільству. Основу подальшого розвитку повинні скласти взаємообумовлений економічний та соціальний розвиток. Новітні технології четвертої промислової революції по-

требують їхнього гуманітарного «одухотворення». Ризики та виклики настільки складні, що вимагають інтелектуально розвинену людину, відповідальну та професійну, а також соціально згуртоване суспільство. За цих умов потенціал можна спрямувати на підвищення якості життя. З цією метою необхідно включити соціальну згуртованість до складу національної ідеї та розробити національну стратегію з виділенням етапів, завдань, а також державних заходів соціальної політики. Прагнення до європейської інтеграції потрібно підкріплювати реальним рухом до соціальних та цивілізаційних основ функціонування європейського суспільства.

Своєчасні та грамотні відповіді на виклики сучасності (розриви в доходах та соціальна нерівність, низький рівень довіри до інститутів ринку та влади, масові прояви соціальної дезінтеграції й соціальної ексклюзії, руйнації цінності праці та соціальної солідарності) створюють ефективний шлях до соціально згуртованості суспільства. Тільки в соціально згуртованому суспільстві можна створити міцну економіку, що базується на використанні людського потенціалу та створює передумови необмеженого людського розвитку на основі розквіту якості її (людини) життя.

Висновки. Сучасна згуртованість – найважливіша характеристика якості життя населення, яка актуалізується в сучасних умовах. Це пов'язано з різношвидкісними змінами економічних і соціальних процесів. Бурхливий науково-технічний прогрес уперше в історії людства створює можливості для підвищення якості життя всіх людей. Але сучасний світ наповнюється невизначеністю, нестабільністю, зростанням нерівності, бідності, маргінальності, соціальної ексклюзії та ін. Подолати ці явища неможливо без зростання згуртованості, зрілості суспільства, об'єднаного новим цілісним світоглядом. Соціальна згуртованість стає імперативом існування суспільства в умовах розгортання четвертої промислової революції. Гармонійна взаємодія економіки та суспільства створює умови максимального включення всіх представників соціуму у процес створення сприятливого інституційного середовища та соціально справедливого добробуту. Людина – істота суспільна, а суспільство – це середовище існування людини. Воно може бути як сприятливим, так і ні, як створювати умови для підвищення якості життя, так і знижувати її. Більш того, суспільство – це соціокультурна система, вона створена із спільноти людей, яким притаманні розум, воля, культура. Саме суспільство, у якому домінують соціальна справедливість, умови для розвитку людини, перспективи цивілізаційного руху, здатне підвищувати якість життя та виробляти вектор розвитку, що базується на цілісному світогляді. У сучасних умовах

основні вимоги пред'являються до держави, основні завдання якої полягають у формуванні інклюзивного інституційного середовища. Гармонійний рівноважний розвиток економіки та суспільства – залог підвищення якості життя, зниження невизначеності та кризовості сучасного соціально-економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Норт Д., Уоллис Дж., Уэбб С., Вайнгаст Б. В тени насилия: уроки для обществ с ограниченным доступом к политической и экономической деятельности: докл. к XIII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и о-ва, Москва, 3–5 апр. 2012 г. Москва: Изд. дом Высш. шк. экономики, 2012. 48 с.
2. Acemoglu D., Robinson J. Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty. New York: Crown Publishers, 2012. 571 p.
3. Через 100 лет: ведущие экономисты предсказывают будущее / под ред. Игнасио Паласиоса-Уэрты; пер. с англ. А. Шоломицкой; науч. ред. пер. Т. Дробышевская. Москва: Изд-во Ин-та Гайдара, 2016. 304 с.
4. Гриценко А. А. Економіка України на шляху до інклюзивного розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 2. С. 9–23.
5. Колот А. М. Соціальна згуртованість суспільства як доктрина: основні засади, причини актуалізації, складові розвитку. *Економічна теорія*. 2010. № 1. С. 18–28.
6. Weizsaecker E., Wijkman A. Come On! Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet. Springer, 2018. 220 p.
7. Колот А. М. Трансформация института занятости как составляющая глобальных изменений. *Уровень жизни регионов России*. 2013. № 11. С. 93–102.
8. Report of high-level task force on social cohesion. Towards an active, fair and socially cohesive europe. Strasbourg, 28 January 2008. 85 p.
9. Parsons T. The system of modern societies (Foundations of Modern Sociology Series). United States: Prentice-Hall, 1971. 152 p.
10. Бервено О. В. Якість життя як фактор національного економічного розвитку: концептуальні основи формування та управління: монографія. Харків: Точка, 2015. 470 с.
11. Рубинштейн А. Я. Социальный либерализм и консоциативный патернализм. *Общественные науки и современность*. 2016. № 2. С. 5–38.
12. Беляева А. А. Уровень и качество жизни. Проблемы измерения и интерпретации. *Социологические исследования*. 2009. № 1. URL: <https://www.isras.ru/files/File/Socis/2009-01/Belyaeva.pdf> (дата звернення: 21.10.2019).
13. OECD. It Together: Why less inequality benefits all. Paris: OECD Publishing, 2015. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264235120-en> (дата звернення: 21.10.2019).
14. Piketty T. Capital in the Twenty-First Century / Translated by Arthur Goldhammer. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 2014. 452 p.
15. Миланович Б. Глобальное неравенство доходов в цифрах: на протяжении истории и в настоящее время: обзор. докл. к XV Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и о-ва, Москва, 1–4 апр. 2014 г.: пер. с англ. / Нац.

- исслед. ун-т «Высш. шк. экономики». Москва: Изд. дом Высш. шк. экономики, 2014. 31 с.
16. Sen A. Development as Freedom. Oxford University Press, 1999. 366 p.
17. Тихонова Н. Е. Социальная эксклюзия в российском обществе. *Общественные науки и современность*. 2002. № 6. С. 5–17.
18. World inequality report 2018. Executive Summary. URL: <https://wir2018.wid.world/files/download/wir2018-summary-english.pdf> (дата звернення 21.10.2019).
19. Панченко А., Серов И. Миллиардеры по-украински: кто они и откуда берут деньги. *Сегодня*. 2019. 26 мая. URL: <https://www.segodnya.ua/economics/enews/milliardery-po-ukrainski-kto-oni-i-otkuda-berut-dengi-1268860.html> (дата звернення: 21.10.2019).
20. У кого из руководителей госкомпаний самые большие зарплаты. Топ-30. *Экономическая правда*. 2019. 9 апр. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2019/04/9/646867/> (дата звернення: 21.10.2019).
21. Офіційний сайт Пенсійного фонду України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/> (дата звернення: 21.10.2019).
22. Бауман З. Индивидуализированное общество / пер. с англ. под ред. В. Л. Иноземцева. Москва: Логос, 2002. 390 с.

REFERENCES

1. North, D., Wallis, J., Webb, S., & Weingast, B. (2012). V teni nasiliya: uroki dlya obshestv s ogranichenym dostupom k politicheskoy i ekonomicheskoy deyatel'nosti [In the Shadow of Violence: Lessons for Societies with Limited Access to Political and Economic Activities]. In: *Reports of the XIII April International Scientific Conference on Economic and Social Development, Moscow, April 3–5*. Moskva: Izd. dom Vysshey shkoly ekonomiki [in Russian].
2. Acemoglu, D., & Robinson, J. (2012). *Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty*. New York: Crown Publishers.
3. *Cherez 100 let: vedushie ekonomisty predskazyvayut budushe [After 100 years: leading economists predict the future]*. (2016) Moskva: Izd-vo Instituta Gajdara [in Russian].
4. Grytsenko, A. A. (2016). Ekonomika Ukrainy na shliakhu do inkluzyvnoho rozvytku [Economy of Ukraine on a hat to inclusive development]. *Ekonomika i prohnouzuvannia – Economy and forecasting*, 2, 9–23 [in Ukrainian].
5. Kolot, A. M. (2010). Sotsialna zghurtovanist suspilstva yak doktryna: osnovni zasady, prychny aktualizatsii, skladovi rozvytku [Social development of suspension as doctrine: the main ambush, reasons for actualization, storage warehouses]. *Ekonomichna teoriia – Economic theory*, 1, 18–28 [in Ukrainian].
6. Weizsaecker, E., & Wijkman, A. (2018). *Come On! Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet*. Springer.
7. Kolot, A. M. (2013). Transformaciya instituta zanyatosti kak sostavlyayushaya global-nih izmenenij [Transformation of the institution of employment as a component of global change]. *Uroven zhizni regionov Rossii – The standard of living of the regions of Russia*, 11, 93–102 [in Russian].
8. *Report of high-level task force on social cohesion. Towards an active, fair and socially cohesive Europe*. (2008, January 28). Strasbourg,

9. Parsons, T. (1971). *The system of modern societies (Foundations of Modern Sociology Series)*. United States: Prentice-Hall.
10. Berveno, O. V. (2015). *Yakist zhyttia yak faktor natsionalnoho ekonomichnoho rozvytku: kontseptualni osnovy formuvannia ta upravlinnia [Yakist life is a factor of national economic development: the conceptual basis of the form and management]*. Kharkiv: «Tochka» [in Ukrainian].
11. Rubinshtejn, A. Ya. (2016). Socialnyj liberalizm i konsociativnyj paternalizm [Social liberalism and consociative paternalism]. *Obshestvennye nauki i sovremennost – Social sciences and modernity*, 2, 5–38 [in Russian].
12. Belyaeva, A. A. (2009). Uroven i kachestvo zhizni. Problemy izmereniya i interpretacii [Level and quality of life. Problems of measurement and interpretation]. *Sociologicheskie issledovaniya – Sociological research*, 1. Retrieved from <https://www.isras.ru/files/File/Socis/2009–01/Belyaeva.pdf> [in Russian].
13. OECD. *It Together: Why less inequality benefits all*. Paris: OECD Publishing, 2015. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1787/9789264235120-en>.
14. Piketty, T. (2014). *Capital in the Twenty-First Century*. Translated by Arthur Goldhammer Cambridge. The Belknap Press of Harvard University Press.
15. Milanovich, B. (2014). Globalnoe neravenstvo dohodov v cifrah: na protyazhenii istorii i v nastoyashee vremya [Global income inequality in numbers: throughout history and now]. In: *Review of reports to the 15th April International Scientific Conference on Economic and Social Development, Moscow, April 1–4*. Moskva: Izd. dom Vysshey shkoly ekonomiki [in Russian].
16. Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.
17. Tihonova, N. E. (2002). Socialnaya eksklyuziya v rossijskom obshestve [Social exclusion in Russian society]. *Obshestvennye nauki i sovremennost – Social sciences and modernity*, 6, 5–17 [in Russian].
18. *World inequality report 2018. Executive Summary*. Retrieved from <https://wir2018.wid.world/files/download/wir2018-summary-english.pdf>.
19. Panchenko, A., & Serov, I. (2019, May 26). Milliardery po-ukrainski: kto oni i otkuda berut dengi [Billionaires in Ukrainian: who they are and where they get the money from]. *Segodnya – Today*. Retrieved from <https://www.segodnya.ua/economics/enews/milliardery-po-ukrainski-kto-oni-i-otkuda-berut-dengi-1268860.html> [in Russian].
20. U kogo iz rukovoditelej goskompanij samye bolshie zarplaty. Top-30 [Which of the leaders of state-owned companies has the highest salaries. Top 30]. (2019, April 9). *Ekonomicheskaya pravda – The economic truth*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2019/04/9/646867> [in Russian].
21. Ofitsiyniy sait Pensiinoho fondu Ukrainy [Official site of the Pension Fund of Ukraine]. Retrieved from <https://www.pfu.gov.ua/> [in Ukrainian].
22. Bauman, Z. (2002). *Individualizirovannoe obshestvo [Individualized society]*. Moskva: Logos [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 24.10.2019 р.

Стаття пройшла рецензування 12.11.2019 р.

Стаття рекомендована до опублікування 22.11.2019 р.

С. В. ТЮТЮННИКОВА

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

О. В. БЕРВЕНО

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической теории и международной экономики Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова, Украина, г. Харьков

**СОЦИАЛЬНАЯ СПЛОЧЕННОСТЬ ОБЩЕСТВА
КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ
В УСЛОВИЯХ ЧЕТВЕРТОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ**

В статье раскрыта сущность современного понимания социальной сплоченности как фактора повышения качества жизни, определены препятствия ее формирования в условиях внедрения результатов четвертой промышленной революции. Выявлены особенности состояния социальной сплоченности в Украине, обоснованы направления совершенствования социально-экономической политики по созданию условий роста социальной сплоченности общества.

Ключевые слова: социальная сплоченность, социальная справедливость, неравенство доходов, инклюзивный институциональный режим, социальная эксклюзия.

S. V. TIUTIUNNYKOVA

Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Economic Theory and Economic Management Methods, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine, Kharkiv

O. V. BERVENO

Doctor of Science (Economics), docent, Professor of the Department of Economic Theory and International Economics, O. M. Beketov National University of Urban Economy, Ukraine, Kharkiv

**SOCIAL COHESION OF SOCIETY AS A FACTOR IN IMPROVING THE
QUALITY OF LIFE IN THE CONDITIONS OF THE FOURTH
INDUSTRIAL REVOLUTION**

Problem setting. The concept of quality of life demonstrates that economic growth without solving the essential social problem does not create decent conditions for improving the living conditions of the population. Social cohesion as the ability of society to ensure the well-being of all its members, minimize inequality and prevent the expansion of social

differentiation is becoming one of the most important characteristics of the quality of life and is becoming increasingly relevant.

Recent research and publication analysis. Among the significant studies of this problem, one should single out such foreign and domestic scientists as D. Acemoglu, J. Robinson, D. North, J. Wallis, S. Webb, B. Weingast, A. Grytsenko, A. Kolot and others. However, revealing basically the essence and prospects of development of social cohesion, the authors do not pay due attention to the relationship of social cohesion and the quality of life of the population.

Paper objective. The purpose of the article is to reveal the features of the development of social cohesion in the conditions of accelerated technological development of the fourth industrial revolution and the directions of its influence on the quality of life; identification of objective and subjective prerequisites and obstacles to its formation in Ukrainian society.

Paper main body. Cohesion of society as a fundamental value is a factor that ensures not only its development, but also an increase in the quality of life of the population. Social cohesion reflects a qualitative characteristic of society – the ability to adapt to new constantly becoming more complex conditions of the modern world. An important principle of the concept of social cohesion is the inclusion of people in public life, which complies with the norms and rules of socio-economic institutions, ensures overcoming social disintegration and exclusion, and contributes to an increase in the quality of life. Social cohesion of society can be considered as a social contract on ways and measures to improve the quality of life, freedom and happiness of the population. Inclusive economic institutions motivate and encourage the participation of the population in economic activity, create conditions for the best realization of their abilities and goals, and contribute to a new quality of economic growth. The fourth industrial revolution creates opportunities for improving the quality of life of the entire population of the planet, but only a mature socially united society can manage this potential.

Conclusion of the research. Modern cohesion is the most important characteristic of the quality of life of the population, which is updated in modern conditions. Social cohesion becomes an imperative for the existence of society in the context of the development of the fourth industrial revolution and requires harmonious interaction between the economy and society for its development.

Short Abstract for the article

Abstract. The essence of the modern understanding of social cohesion as a factor in improving the quality of life is revealed, the obstacles to its formation in the context of the implementation of the results of the fourth industrial revolution are identified. The features of the state of social cohesion in Ukraine are identified, the directions of improving the socio-economic policy to create conditions for the growth of social cohesion of society are substantiated.

Key words: social cohesion, social justice, income inequality, inclusive institutional regime, social exclusion.

Article details:

Received: 24 October 2019

Revised: 12 November 2019

Accepted: 22 November 2019

Рекомендоване цитування: Тютюнникова С. В., Бервено О. В. Соціальна згуртованість суспільства як фактор підвищення якості життя в умовах четвертої промислової революції. *Економічна теорія та право*. 2019. № 4 (39). С. 46–64. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-46.

Suggested Citation: Tiutiunnykova, S. V., & Berveno, O. V. (2019). Sotsialna zghurtovanist suspilstva yak faktor pidvyshchennia yakosti zhyttia v umovakh chetvertoi promyslovoi revoliutsii [Social cohesion of society as a factor in improving the quality of life in the conditions of the fourth industrial revolution]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (39), 46–64. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-46.

УДК 005.942:330.341.1

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-65

О.М. ЛЕВКОВЕЦЬ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого,
Україна, м. Харків

e-mail: econom_theory@ukr.netORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7256-9958>

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ: ЗМІСТ, ТЕХНОЛОГІЇ, ПОТЕНЦІАЛ¹

Розкрито зміст інвестиційного консалтингу (ІК) як технології підвищення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності сучасних бізнес-структур. Уточнено теоретичні аспекти ІК. Класифіковано послуги ІК. Розглянуто зміст фандрайзингу як комплексної послуги ІК. Продемонстровано потенціал сучасних консалтингових технологій щодо захисту інтересів учасників бізнес-проекту та оптимального структурування інвестиційних угод на основі інструментарію гібридного фінансування.

Ключові слова: інвестиційний консалтинг, розвиток, фандрайзинг, інвестиційний тизер, due diligence, гібридне фінансування, опціон, структурування інвестиційної угоди.

JEL Classification: O31, O32.

Постановка проблеми. Успішна інвестиційна діяльність у динамічному середовищі є обов'язковою умовою розвитку сучасних бізнес-структур. Глобальні трансформації бізнес-ландшафту, посилення інноваційної складової діяльності бізнес-організацій спричиняють постійне оновлення інструментарію інвестиційного менеджменту. Так, класична методологія управління інвестиційними проектами Waterfall, заснована на «каскадному» циклі

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

© Левковець О.М., 2019. 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>.

[1], все частіше виявляється неефективною в сервісній економіці (чимало проектів не можуть бути чітко структуровані, інформація про продукт розкривається в міру їх виконання), що зумовлює необхідність обґрунтованого застосування гнучкої Agile-методології та опанування специфічних методів управління проектами (Scrum, Kanban, Lean та ін.). Ускладнення методик оцінки інвестиційно-інноваційних проектів, технологій структурування та фінансування інвестиційних угод вимагають від сучасних менеджерів знання змісту, потенціалу та ризиків інноваційних форм фінансування інвестицій (гібридне, блокчейн-фандрайзинг, краудфандинг та ін.), особливостей взаємодії з різними інвесторами, специфіки убезпечення інтересів учасників проектів та ін., постійного оновлення цих знань і навичок. У результаті забезпечити належну якість інвестиційно-інноваційних процесів власними кадровими силами часто виявляються не в змозі навіть великі компанії, що формує запит на професійну допомогу. Водночас, на наш погляд, в Україні бізнес-організації належним чином не обізнані стосовно потенціалу інвестиційного консалтингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі достатньо повно висвітлені теоретичні аспекти управлінського консультування [2], утім спостерігається певний вакуум щодо змісту та технологій його функціональних напрямів, у тому числі інвестиційного консалтингу (далі – ІК). Це може пояснюватися прагненням консалтингових компаній не розголошувати професійні ноу-хау (адже це їх інтелектуальний капітал) та зберігати конфіденційність відносин із клієнтами. Представлені на офіційних сайтах таких компаній класифікації та межі послуг ІК можуть істотно відрізнятися. Єдність позицій у науковому та діловому середовищах відсутня навіть щодо базових дефініцій. Найбільш системний підхід із цих питань, на наш погляд, викладено в роботі [3]. Методологічною основою для обґрунтування змісту та класифікації послуг ІК є наукові праці з управлінського консультування ([2] та ін.) та інвестиційного менеджменту, аналітичні матеріали спеціалізованих консалтингових компаній, венчурних фондів, бізнес-акселераторів [4–10].

Формулювання цілей. Розкрити зміст ІК як технології підвищення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності сучасних бізнес-структур та продемонструвати його потенціал на прикладі послуги фандрайзингу.

Виклад основного матеріалу. *Інвестиційний консалтинг (ІК)* як професійна діяльність спрямований на забезпечення підвищення конкурентоспро-

можності та ефективності господарської діяльності клієнтських організацій шляхом передання у практику бізнесу передових методів, принципів, технологій інвестиційного проектування, організації та управління інвестиційною діяльністю. **ІК** визначають і як процес надання професійних рекомендацій бізнесу щодо розробки/обрання оптимального варіанта здійснення інвестицій, залучення капіталу, реалізації інвестиційного проекту.

ІК часто розглядають як складову *стратегічного* або *фінансового* бізнес-консалтингу. Зокрема, компанії GFD-Group, Pro-consulting, NTD-group анонсують ІК у групі послуг фінансового консалтингу [5–7]. Водночас Pro-consulting виводить за межі ІК послуги бізнес-планування, розробки фінансової моделі проекту, але включає до ІК консультування з питань розроблення інвестиційної стратегії клієнтської організації [6]. Принциповою відмінністю всіх існуючих класифікацій послуг ІК є включення або невключення до їх переліку *фондового* консалтингу (операції з цінними паперами).

Intelligent Solution Group лаконічно визначає ІК як кваліфіковану допомогу у традиційних та інноваційних сферах інвестиційної діяльності [8]. Зокрема, до перших компанія відносить проектне інвестування (розробка і супровід проектів), фондове, корпоративне (залучення капіталу компаніями), структурно-організаційне (створення/придбання бізнесу, ефективна трансформація бізнес-структур). Серед інноваційних сфер Intelligent Solution Group зазначає блокчейн-консалтинг, міжнародне «зелене» інвестування, високоризикове інвестування.

Власну позицію щодо структури послуг ІК обґрунтуємо таким чином. *Інвестиційний проект* як організаційно-правова форма реалізації процесу інвестування бізнес-структур характеризується наявністю кількох стадій життєвого циклу (передінвестиційна, інвестиційна, експлуатації, інколи – ліквідації) та передбачає таку послідовність дій: 1) формування інвестиційних намірів, розробка концепції проекту; 2) передінвестиційний аналіз; 3) створення/придбання інвестиційного об'єкта, підготовка до експлуатації; 4) експлуатація: окупність, отримання прибутку; 5) завершення проекту. Специфіка цілей та завдань кожної зі стадій/фаз проектного циклу зумовлює відповідну структуру послуг ІК. На наш погляд, їх можна класифікувати так:

- 1) *розробка інвестиційного проекту* (від планування до підписання інвестиційних договорів) *та супровід* (у цілому та за стадіями проектного циклу);
- 2) *оцінювання ефективності*, експертиза інвестиційного проекту;
- 3) *консалтинг фінансування інвестицій* (оптимізація джерел і способів фінансування), *фандрайзинг* (пошук і залучення інвесторів);

4) *консультування з оптимальних способів інвестування* (оцінка активу для його купівлі/продажу за методикою Due Diligence, інвестиційної привабливості компанії, визначення пріоритетних напрямів інвестування та ін.).

Складові цих комплексних послуг часто є окремими затребуваними послугами ІК, як-от: передінвестиційні дослідження; розроблення інвестиційної пропозиції, розробка/експертиза бізнес-плану; прогнозування/моделювання грошових потоків проекту; оцінка ризиків; розробка фінансової моделі, презентації проекту; супутні послуги (узгодження в органах місцевої влади, оформлення документації, дозволів тощо). Ми схильні виокремлювати ІК та фондовий консалтинг. На наш погляд, ІК пов'язаний із здійсненням компаніями *реальних* інвестицій (хоча й не виключає застосування цінних паперів для організації фінансування), тоді як фондовий консалтинг спрямований на реалізацію проектів фінансових інвестицій.

Аналіз змісту та структури послуг консалтингових компаній, що спеціалізуються на ІК [5–9], дозволяє визначити напрями роботи інвестиційних консультантів: 1) *мінімізація ризиків для учасників інвестиційного проекту* (планування, оцінка, аналіз, супровід виконання); 2) *комунікації* (вибудова конструктивного діалогу між власником проекту та інвестором); 3) *інжиніринг проекту* (поліпшення його складових для отримання кращого результату для учасників, аніж первісно сплановані розробником).

Цілями залучення зовнішніх інвестиційних консультантів є: 1) отримання об'єктивної оцінки проблеми; 2) залучення ресурсів (актуальних знань, досвіду) для розв'язання специфічних управлінських завдань; 3) отримання оперативної кваліфікованої допомоги у критично важливих для компанії ситуаціях. *Ситуації*, у яких запрошують інвестиційних консультантів: 1) проблема має комплексний, системний характер; 2) проблема має ситуаційний характер; 3) є розбіжності у поглядах на проблему у керівництва; 4) вирішення проблеми спричинить серйозні наслідки для компанії. Відповідно вирізняють *консультанта з ресурсів* (пропонує, ЩО змінювати) і *консультанта з процесу* (пропонує, ЯК змінювати, має навчити клієнтську організацію вирішувати відповідні проблеми).

Суб'єктами попиту ІК є *ініціатори проекту та інвестори* – компанії великого, малого, середнього бізнесу, банки, державні установи. Актуальними для *інвесторів* є такі послуги: пошук об'єктів для інвестування, що задовольняють певним вимогам; Due Diligence; оцінка ефективності проекту; юридичний супровід угоди. *Ініціаторів* проекту передусім цікавлять: розробка фінансової моделі та бізнес-плану проекту, підготовка документів для інвесторів, пошук

і залучення фінансування, оцінка та вибір оптимального варіанта використання ресурсів [3, с. 161]. Суб'єктами пропозиції ІК є консалтингові компанії, бізнес-інкубатори та бізнес-акселератори (для підприємців-початківців), інвестиційні платформи, незалежні консультанти. *Бізнес-акселератор* поєднує формат конкурсу і венчурного фонду: переможці конкурсу (оцінка ідеї, команди) в обмін на частку в проекті (5–10 %) отримують початкове фінансування і підтримку (офіс, ментор, контакти). *Корпоративні акселератори* створюються великими компаніями для допомоги стартапам: пояснити, як функціонують бізнес-процеси; надати консультаційну підтримку та галузеву експертизу, доступ до технологій. При цьому цілі корпорації-засновниці далекі від альтруїстичних. Це: отримання надприбутку від продажу частки в успішному стартап-проекті, пошук технологій «для себе» (найчастіше), своєчасне виявлення та усунення потенційних конкурентів, вирішення «дилеми інноватора» з мінімальними витратами, PR (див., наприклад: [10; 11]).

У силу обмеженості рамками статті зміст окремих видів послуг ІК лише прокоментуємо. Потенціал посилення конкурентоспроможності клієнтської організації розглянемо на прикладі *фандрайзингу* як складної комплексної послуги ІК.

Консалтингова послуга розробки інвестиційного проекту включає: діагностику галузі/об'єкта інвестування, проектний аналіз; підготовку аналітичного звіту (бізнес-план і стратегія його реалізації) з контрольними точками для моніторингу ходу проекту; презентацію проекту. За бажанням клієнтської організації може бути підготовлена інформація про альтернативні напрями/проекти, здійснена оцінка компетенцій виконавців, відповідальних за реалізацію проекту. *Консалтинговий супровід* проекту означає його підтримку в реальному часі [3], залучення консультантів, що будуть щоденно допомагати вирішувати бізнес-завдання в оперативному режимі. *Переваги*: 1) можливість уникнути багатьох помилок при реалізації проекту; 2) бізнес-консультант «попутно» вирішує низку дрібних «завислих» завдань, на які у клієнтської організації не вистачало часу, ресурсів чи досвіду. *Консалтинговий супровід є доцільним* для компаній, що: 1) мають низку невирішених проблем та нерозуміння керівництвом змісту і траєкторії подальшого руху; 2) відчувають потребу в залученні зовнішнього консультанта, але не готові сформулювати для нього загальне завдання, змінювати менеджерів або обмежені в бюджетах.

Для ініціації проекту, обґрунтування економічної доцільності його реалізації та презентування потенційним інвесторам необхідно розробити пакет до-

кументів: інвестиційний тизер, техніко-економічне обґрунтування, бізнес-план проекту, інвестиційну пропозицію, інвестиційний меморандум. Специфіка та призначення кожного з цих документів зумовлюють особливі технології їх розробки. Так, *інвестиційний тизер* – це коротка презентація інвестиційного проекту; перший, найважливіший документ пакета матеріалів для інвестора. Його функція: привернути увагу інвестора без розкриття деталей, забезпечити потрапляння до шорт-аркуша цікавих для інвестора проектів. *Інвестиційна пропозиція* має максимально ефективно презентувати проект інвесторам для залучення капіталу, містить опис і характеристики проекту, оцінку дохідності/рентабельності інвестицій. Складовою інвестиційної пропозиції обов'язково мають бути обґрунтовані *варіанти виходу інвестора з проекту з обрахуванням усіх можливих сценаріїв* (див. кейси [6]):

1) викуп частки початкового власника(-ів) інвестором: останній стає стратегічним інвестором, отримує контроль над бізнесом;

2) продаж інвестором своєї частки: менеджменту компанії або початковому власнику, бізнес-партнерам, портфельному інвестору, стратегічному інвестору;

3) розміщення акцій на публічному ринку (IPO); дивідендна дохідність інвестора за певний період часу, його грошові потоки.

Цей документ є вкрай важливим для подальшого структурування угоди, побудови фінансової моделі проекту, перспектив його реалізації.

Інвестиційний меморандум – презентаційний документ із детальною інформацією про бізнес і проект (20–30 стор.), що розробляється для залучення додаткового фінансування. Містить структуру угоди з потенційним інвестором, детальний аналіз компанії та її діяльності з урахуванням інвестицій, що залучаються. Описує заходи, що забезпечать оптимальну взаємодію між інвестором, власниками, менеджментом проекту після отримання інвестицій. Консалтингові компанії пропонують клієнтським організаціям розробку проектних документів за стандартами/рекомендаціями UNIDO, ЄБРР або профільного міністерства [6].

Комплексна *оцінка ефективності* інвестиційного проекту є вельми трудомною процедурою, передбачає прогнозування та моделювання грошових потоків проекту, оцінку ризиків та розробку заходів з їх нівелювання. Якщо компанія не має власного підрозділу, здатного якісно виконати ці завдання, їй не обійтися без професійної допомоги інвестиційного консультанта: надмірне покладання на інтуїцію та досвід, економія коштів здатні приректи проект на невдачу вже на стадії планування. Консалтингові послуги *експертизи*

бізнес-плану передбачають виконання робіт з оцінки повноти, достовірності, актуальності інформації, коректності розрахунків, обґрунтованості проектних параметрів і припущень, оцінки ризиків, виявлення «слабких місць» проекту, їх впливу на результат, сценарний аналіз ефективності та перспектив фінансування.

Для оцінки ризиків купівлі компанії/частки, участі в інвестиційному проекті організації звертаються до інвестиційних консультантів за проведенням специфічної процедури *Due Diligence* (DD, перевірка «належної сумлінності» компанії). **DD** – це комплексна процедура всебічної та багатофакторної перевірки бізнес-процесів компанії або проекту, оцінки їх законності та комерційної привабливості як об’єктів інвестування для обґрунтування інвестиційних рішень та мінімізації інвестиційних ризиків. *Підстави для DD*: підготовка до угоди купівлі-продажу; оцінка інвестиційної привабливості компанії; підготовка угоди злиття/поглинання; перевірка бізнес-партнера та ін. Серед завдань: визначення поточної справедливої ціни активу та його майбутньої ціни «на горизонті» інвестування для визначення дохідності угоди. *Мета*: усунення інформаційної асиметрії між інвесторами та ініціаторами проекту для ефективного та безпечного інвестування. DD дозволяє уникнути або максимально знизити *ризики*: придбання компанії/частки за завищеною вартістю; невиконання зобов’язань позичальником; втрати майна, коштів; завдання шкоди діловій репутації; визнання угоди недійсною; судових переслідувань, арешту майна; притягнення до податкової, адміністративної, кримінальної відповідальності; корпоративних конфліктів; втрати інтелектуальної власності та ін. **DD** передбачає вивчення всіх аспектів діючого бізнесу: операційного (у тому числі маркетингового), фінансового, технічного, юридичного [12]. За результатами DD усі напрями поєднуються в один звіт, що містить загальні висновки щодо дохідності та ризиків проекту.

Затребуваними послугами ІК є *фандрайзинг* та консалтинг фінансування інвестицій. Організація фінансування бізнес-проекту – процес тривалий, складний. Інвестиційний консультант обґрунтовує доцільність використання різних джерел фінансування, розробляє оптимальну фінансову схему. На вибір впливають: термін реалізації, вид проекту, стадія проектного циклу, система оподаткування, структура активів компанії, її фінансовий стан, стан ринку капіталу та ін. Мета: забезпечити найбільш вигідні умови отримання коштів. GFD-Group влучно визначає суть послуги таким чином: «Допомагаємо знайти

оптимальний спосіб фінансування бізнесу і не здійснити основних помилок, здатних ускладнити розвиток бізнесу» [5].

Фандрайзинг у бізнес-консалтингу означає послугу пошуку і залучення інвесторів. Слід зазначити, що згідно з найпоширенішим варіантом трактування терміна «фандрайзинг» останній означає діяльність із збирання коштів для фінансування некомерційних, соціально важливих проєктів, через що нерідко виникає плутанина понять. Адже в **бізнес**-консалтингу так називають пошук та залучення інвесторів для реалізації **бізнес**-проєктів. Тому деякі консалтингові компанії від початку визначають послугу як консалтинг фінансування інвестицій. Найбільша зацікавленість у залученні інвесторів виникає на етапах становлення («запуску») компанії/проєкту або *стрімкого зростання*. Консалтингові компанії мають бази даних потенційних інвесторів, знаються на їх профілі та стратегії поведінки. Інвестори також працюють через такі ділові зв'язки.

Фінансування інвестиційного проєкту має забезпечити: 1) достатній обсяг інвестицій у цілому і на кожній стадії інвестиційного циклу; 2) мінімізацію ризиків і витрат учасників, кожен з яких прагне реалізувати власний інтерес, має власні вимоги до результатів.

Цілі *інвестора* завжди формуються у вигляді *інвестиційної стратегії* – плану інвестиційної діяльності, слідування якому в довгостроковому періоді має привести до досягнення інвестиційних цілей. Їх інвестор реалізує шляхом придбання різних активів на певний термін. *Інвестиційний процес* включає такі *етапи*: пошук і придбання активу, отримання доходу за період володіння; пошук нового покупця активу, продаж активу. Дохід за період інвестування складається з регулярних виплат за період володіння активом та доходу від зміни ринкової вартості активу. Відрізняють: 1) *пасивну інвестиційну стратегію*: діяльність інвестора завершується придбанням активу, після чого він отримує дивіденд або прибуток («купити і тримати»); 2) *активну інвестиційну стратегію*: інвестора цікавить зростання доходу і капіталізація активу (збільшення його вартості в часі); прагне заробити на зростанні вартості своєї частки: відстежує зміни вартості, ліквідність, може продати в будь-який момент.

Різні види інвесторів мають різну мотивацію та цілі участі в проєкті, залучаються на різних стадіях проєктного циклу (див. таблицю). Таким чином, залежно від виду проєкту, етапу життєвого циклу цілі залучення інвестиційних раундів відрізняються.

Види інвесторів бізнес-проектів

Вид інвестора	Характеристика
Венчурний	Фінансує високоризикові інноваційні проекти на ранніх стадіях їх життєвого циклу в розрахунку на високу дохідність, участь у проекті завершує продажем частки після значного зростання її ринкової вартості (стратегічному інвестору або на IPO). Має значну частку в проекті та опціон на придбання ще більшої. <i>Переваги:</i> є джерелом середньострокового капіталу на ранніх стадіях розвитку компанії/проекту. <i>Недоліки:</i> прагне отримати високу норму прибутку, через 1–3 роки продає частку, не є фахівцем у галузі та джерелом технічних знань, ноу-хау
Портфельний (фінансовий)	Прагне придбати частку у високодохідному перспективному проекті та з часом перепродати. Купує неконтрольний пакет акцій, заздалегідь планує вихід із проекту. Не бере участі у формуванні стратегії розвитку, управлінні бізнесом (утім це не стосується інституційних – <i>активних</i> інвесторів). Проявляє інтерес до успішних проектів/компаній на стадії зростання/розширення. Мета: отримання доходу від продажу частки в проекті після зростання його капіталізації (ліквідності). <i>Переваги</i> залучення: зазвичай не бере участі в управлінні; є джерелом середньострокових інвестицій – готовий до більшого ризику, ніж кредитор; відсутні ризики втрати контролю над проектом. <i>Недоліки:</i> зазвичай не є фахівцем у галузі та джерелом спеціальних технічних знань, ноу-хау; прагне отримати високу норму прибутку, продає акції через 3–5 років
Стратегічний	Зацікавлений у придбанні контрольного пакета акцій компанії з участю в управлінні, прагне отримати повний контроль над проектом/бізнесом, має довгостроковий економічний інтерес. <i>Мотиви:</i> диверсифікація напрямів діяльності, більш ефективне використання активів, розвиток стратегічних зв'язків (вибудова фінансово-промислових груп), посилення маркетингового потенціалу, отримання доступу до технологій. <i>Переваги</i> залучення: доступ до технологій, нових ринків, збутових мереж, ділових зв'язків; забезпечення захисту від рейдерства та неправомірних дій влади; готовий сплачувати більше, ніж інші інвестори, націлений на стратегічний розвиток об'єкта інвестування. <i>Недоліки:</i> цілі можуть не узгоджуватися з цілями інших власників, але домінувати; «розмивання» контролю; ризики зміни менеджменту, втрати проекту
Масовий	Залучається в результаті IPO (продажу акцій компанії на фондовій біржі). <i>Переваги:</i> не бере участі в оперативному управлінні компанією, є джерелом довгострокового капіталу, не потребує конкретної норми рентабельності інвестицій. <i>Недоліки:</i> можливість отримання лише грошей; витрати на аудит, лістинг, реєстри, PR

Важливо не зводити фандрайзинг лише до «пошуку» інвестора відповідного профілю, йдеться про *комплексну послугу*, що включає: пошук інвесторів/кредиторів для проекту; розробку пропозиції, що відповідає їх критеріям відбору; організацію комунікацій; інжиніринг фінансової моделі під вимоги учасників. За оцінками [5], пошук інвестора – це лише третина успіху угоди, ще 20 % залежать від правильної підготовки проекту і команди до процесу залучення інвестицій (презентація, комунікації), головне ж завдання консультанта при організації інвестиційного раунду полягає у створенні механізмів, що балансують інтереси сторін на тривалу перспективу. Саме це утворює сталий фундамент для зростання компанії, досягнення цілей проекту.

Фандрайзингова стратегія включає: визначення необхідної суми інвестицій; аналіз альтернативних джерел залучення коштів; визначення цільової аудиторії (інвесторів, кредиторів) проекту; розробку інвестиційної пропозиції та спрямування її потенційному інвестору; організацію презентування проекту, контактування сторін; сприяння встановленню взаємовідносин, що забезпечують балансування інтересів сторін; структурування угоди, розробку ефективного варіанта закриття проекту (виходу учасників). Складовою послуги фандрайзингу є *Investor Relations* – організація взаємопов'язаних інформаційних та аналітичних заходів, спрямованих на встановлення і розвиток двостороннього зв'язку з інвесторами, фінансовими аналітиками, кредиторами, партнерами компанії. Мета: доведення до перелічених осіб інформації, потрібної для прийняття ними обґрунтованих інвестиційних рішень. Інструментарій *Investor Relations*: звіти компанії, бази даних інвесторів та кредиторів, контакти з діловими ЗМІ, прес-релізи, брифінги для цільової аудиторії, презентації фінансових результатів, інвестиційних планів, програм та ін. Алгоритм роботи з інвестором є таким:

1. *Дізнатися профіль інвестора* (кожен має свою інвестиційну стратегію та критерії інвестування: обсяг інвестицій, бажана частка в проекті, стадія інвестування, галузь, регіон). Консультант аналізує інформацію про потенційного партнера: у які проекти інвестував, яка середня сума інвестицій, які пріоритети? Має визначити: **хто** може взяти участь у проекті, **що** цього інвестора може зацікавити, **чому** він може вкласти кошти.

2. *Скласти презентацію*. Зручний формат і подання інформації (на 2–3 хвилини уваги потенційного інвестора). *Чітка структура презентації*: мета та параметри проекту; терміни та етапи реалізації; інформація про ініціатора (команда, кваліфікація, досвід); ринок, конкурентне середовище; технологія,

опис продукції; обсяг потрібних інвестицій та джерела фінансування; використання інвестицій (інвестиційний план); прогнозна ефективність інвестицій, фінансові показники.

3. *Представлення проекту*: поради клієнту щодо *правил* поведінки. Серед них: 1) не виглядати як прохач, але й не бути зухвалим; розповісти про проект, лише потім озвучити суму; уміти завершити розмову; 2) бути максимально реалістичним, але не критикувати себе і компанію; якщо є складність – представити як можливість; слабку сторону назвати ризиком, але зазначити: «працюємо, ось так усунемо»; 3) ключова інформація – власники бізнесу (як здобули досвід роботи в галузі, які проекти реалізували), опис команди (які напрями є сильними, які – потребують укріплення); 4) описати сильні сторони проекту, представити кілька сценаріїв розвитку подій щодо співвідношення «дохідність/ризик»: *базовий, оптимістичний, песимістичний*, за кожним надати опис параметрів, що впливають на результат; підкреслити орієнтування на базовий сценарій; проаналізувати терміни окупності.

4. *Обрати інвестора*.

Після цього настає найскладніший етап роботи – структурування угоди. Процес структурування містить такі елементи: учасники, терміни інвестування, структура капіталу (рішення про обсяг і форму фінансування), умови (зниження ризиків інвесторів). Класичний підхід до фінансування бізнес-проектів орієнтує на пошук оптимальної комбінації власних, позичених, залучених коштів. Переваги та недоліки застосування кожного з цих джерел добре відомі. Утім сучасні бізнес-проекти (особливо – інноваційні) характеризуються підвищеним ступенем ризику. Прагнучи максимально убезпечитися від невдачі, учасники проекту вдаються до застосування інструментарію *гібридного фінансування*, що уможливлює одночасне отримання прибутку і захист інтересів наразі банкрутства проекту. Гібридні інструменти включають: 1) конвертований вексель (борговий цінний папір, власник якого має право конвертувати його в частку власності із заздалегідь встановленим коефіцієнтом через певний період часу); 2) мезонинне фінансування (дещо середнє між банківською позикою та прямими інвестиціями; поєднання кількох фінансових інструментів з різними рівнями ризику та дохідності); 3) варрант (опціон, що надає право купити певну кількість акцій компанії за заздалегідь встановленою ціною) та ін. [4, с. 32]. Але передумовою «активації» захисних функцій гібридних фінансових інструментів є володіння спеціальними технологіями їх використання. Інакше існує ймовірність отримати зворотний ефект: спроба компанії-

ініціатора проекту самостійно відійти від традиційних методів фінансування при розробці фінансової моделі, структуруванні інвестиційної угоди може мати наслідком втрату проекту або контроль над ним.

У процесі структурування угоди *інвестор* зацікавлений у максимізації прибутку та мінімізації ризику втрати вкладених коштів, *засновник (ініціатор)* проекту прагне мінімізувати ризик розмивання частки та зберегти контроль над компанією. *Оптимальною* є така структура угоди, що відповідає інтересам усіх учасників та врівноважує для них співвідношення «ризик/винагорода».

На практиці при структуруванні інвестиційної угоди застосовуються такі механізми захисту інтересів інвесторів:

1. *Опціон call*: інвестор отримує *право* викупити певну частку в проекті при настанні певних подій (виконання контрольних точок проекту) і за певною формулою ціни (з великою знижкою), а засновник проекту *зобов'язаний* цю частку продати. У 2015 р. засновники компанії Trucker Path – міжнародної соціальної мережі для далекобійників – залучили раунд у 20 млн дол. від кількох інвесторів, серед яких була китайська соцмережа RenRen. Інвестиційну угоду було структуровано з використанням опціонів-call, тригером для включення яких стало невиконання контрольних точок проекту. У 2018 р. засновники втратили контрольний пакет – акції за номінальну суму отримала RenRen [5].

2. *Опціон put*: інвестор отримує *право* продати свою частку в проекті при настанні певних подій за заздалегідь визначеною формулою ціни (що компенсує частину збитків), а засновник проекту *зобов'язаний* цю частку викупити.

3. *Ліквідаційний привілей*: надає інвестору право у випадку ліквідації компанії/проекту отримати певну суму до того, як будуть зроблені будь-які виплати на користь інших власників. Причому під ліквідацією розуміється широкий перелік транзакцій: злиття, продаж акцій або активів компанії, будь-яка інша угода, унаслідок якої власники основної частини акцій втрачають голоси. Відтак, ліквідаційний привілей може бути використаний як при банкрутстві проекту, так і при його успішній реалізації. Ліквідаційний привілей зазвичай встановлюється як коефіцієнт, на який множиться розмір первісних інвестицій. Наприклад, «трикратний» ліквідаційний привілей означає, що в разі ліквідації компанії/проекту інвестор має право на першочергове отримання суми, що перевищує розмір його інвестицій утричі. Більш як 98 % інвестиційних угод містять ліквідаційний привілей для венчурних інвесторів.

4. *Конвертаційна позика*: інвестор надає позику для реалізації бізнес-проекту, але при настанні певних умов (успіх) цей борг перетворюється на частку

в проєкті. Якщо ж запланованих показників не досягнуто, засновник має повернути інвестору гроші з певною премією. Цей вид позики оформлюється у формі *конвертаційного векселя* (встановлюється дата погашення – кількість місяців, протягом яких має наступити певний вирішальний для проєкту момент).

Опціон put, Опціон call та Ліквідаційний привілей називають «**юридичними мінами**» інвестиційних угод, оскільки їх «одностороннє» застосування утворює небезпеку втрати контролю над проєктом або всього проєкту для засновника: первинний власник ризикує перетворитися на звичайного найманого працівника з невеликою часткою акцій. З іншого боку, застосування таких інструментів є нормальною практикою венчурного фінансування.

Для уникнення численних небезпек для ініціаторів та інвесторів проєкту до процесу структурування угоди, розроблення її фінансової схеми і залучаються професійні інвестиційні консультанти, що володіють спеціальними техніками ефективного застосування гібридних фінансових інструментів. *Збалансувати* інтереси засновника проєкту та інвестора можна шляхом включення до інвестиційної угоди **дзеркальних умов** щодо:

1) корегування часток учасників при відхиленні від запланованих ключових показників ефективності КРІ (контрольних точок) проєкту: якщо контрольних точок не виконано, частка інвестора зростає; якщо ж ефективність проєкту перевищує встановлені КРІ, збільшується частка засновника;

2) варіанта виходу інвестора з проєкту (також закладається до умов інвестиційної угоди і структурується через систему опціонів): в обмін на право інвестора продати частку (опціон **put**) засновник проєкту отримує опціон **call** на викуп цієї частки.

Таким чином, професійна допомога здатна запобігти перетворенню потенційно ефективних фінансових інструментів на «юридичні міни» та забезпечити оптимальне структурування інвестиційної угоди із застосуванням сучасних технологій інвестиційного та інноваційного менеджменту, що є важливою передумовою успіху бізнес-проєкту.

Технології фінансування бізнес-проєктів (особливо – інноваційних) продовжують ускладнюватися. Останніми роками низка бізнес-аселераторів та венчурних фондів практикують залучення коштів для фінансування стартапів через механізм ICO – випуск і публічний розпродаж криптографічних активів-токенів [13]. При застосуванні традиційних джерел фінансування процес залучення інвестицій займає до 75 % часу і на програму розвитку проєкту його залишається недостатньо. ICO істотно прискорює та здешевлює процес. Після

розміщення токенів на біржах утворюється вторинний ринок, що дозволяє інвесторам реалізувати придбані криптографічні активи, не чекаючи екзиту проекту. Якщо ціна токenu зростає, його володілець може вигідно продати актив (або навпаки – викупити з дисконтом, якщо вартість падає). Ідеться про інструментарій блокчейн-фандрайзингу, що неоднозначно оцінюється стартап-інвесторами та далеко не в усіх країнах має належне правове врегулювання. Утім, судячи з тенденцій, блокчейн-технологія спричинюватиме подальші трансформації інструментарію фінансування інноваційних проектів, що потребуватиме формування навичок його професійного застосування.

Висновки. Успішна інвестиційна діяльність бізнес-організацій в умовах динамічного середовища потребує різносторонньо підготовлених фахівців. ІК як спеціалізований вид консультування у традиційних та інноваційних сферах інвестиційної діяльності містить потенціал підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Основними послугами ІК є: розробка і супровід інвестиційного проекту, оцінювання ефективності та експертиза бізнес-проекту, фандрайзинг, консультування з оптимальних способів інвестування. Кожен напрям охоплює важливу складову інвестиційної діяльності бізнес-організації та ґрунтується на застосуванні спеціальних консалтингових технологій, здатних підвищити ймовірність успіху. Фандрайзинг як комплексна послуга включає: пошук інвесторів; розробку та організацію презентації проекту, комунікацій з інвесторами; інжиніринг фінансової моделі проекту. Головним завданням інвестиційного консультанта є створення механізмів, що балансують інтереси сторін на тривалу перспективу. Професійна допомога здатна запобігти перетворенню потенційно ефективних фінансових інструментів на «юридичні міни» та забезпечити оптимальне структурування інвестиційної угоди. Актуальними є подальші дослідження сучасних методів і технологій ІК.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Лаунис Роджер. Топ-7 методів управління проектами: Agile, Scrum, Kanban, PRINCE и др. 08.07.16. URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/top-7-metodov-upravleniya-proektami-agile-scrum-kanban-prince2-i-drugie/> (дата звернення: 12.10.2019).
2. Основи управлінського консультування: навч. посіб. / А. Е. Воронкова, В. І. Отенко, Д. К. Воронков та ін.; за ред. А. Е. Воронкової. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 484 с.
3. Стешкович Я. В., Сысо Т. Н. Инвестиционный консалтинг. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2016. № 1. С. 157–165. URL: <https://>

- cyberleninka.ru/article/n/investitsionnyy-konsalting/viewer (дата звернення: 12.10.2019).
4. Методическое пособие и практические рекомендации по структурированию сделок, применению механизмов мотивации ключевых сотрудников, в том числе в зарубежных юрисдикциях, стратегии и тактике выхода на международный рынок / АО «РВК», 2017. По заказу АО «РВК» «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед». URL: https://www.rvc.ru/upload/iblock/849/mp_rvc_deloitte_2017.pdf (дата звернення: 12.10.2019).
 5. Официальный сайт GFD-Group. Аналитические материалы по консалтинговым услугам. URL: http://www.gfd-group.ru/baza_znaniy/razvitie_proektov (дата звернення: 12.10.2019).
 6. Офіційний сайт консалтингової компанії Pro-consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/services> (дата звернення: 12.10.2019).
 7. Офіційний сайт консалтингової компанії NTD-group. URL: <https://ntd-group.org/konsaltnyh/investitsijnyj/> (дата звернення: 12.10.2019).
 8. Офіційний сайт консалтингової компанії Intelligent Solution Group. URL: <https://isg-consult.com/investment-consulting> (дата звернення: 12.10.2019).
 9. Офіційний сайт консалтингової компанії App-invest. URL: <https://app-invest.com.ua> (дата звернення: 12.10.2019).
 10. Бабенко М. Сезон стартап-охоты. Зачем крупные компании спонсируют бизнес-инкубаторы. 25.10.2017. URL: <https://focus.ua/economics/383458> (дата звернення: 12.10.2019).
 11. Цаплин Н. Прирожденные убийцы: как Amazon, Google и Facebook избавляются от стартапов. URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/370561-pririzhdennye-ubiycy-kak-amazon-google-i-facebook-izbavlyayutsya-ot-startapov> (дата звернення: 12.10.2019).
 12. Панченко А. В. Особенности проведения Due Diligence инновационных инвестиционных проектов. *Вестник КрасГАУ*. 2014. № 10. С. 9–14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-provedeniya-due-diligence-innovatsionnyh-investitsionnyh-proektov/viewer> (дата звернення: 12.10.2019).
 13. Калиев К. ICO как инструмент для развития стартап-инфраструктуры. URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/347385-ico-kak-instrument-dlya-razvitiya-startap-infrastruktury> (дата звернення: 12.10.2019).

REFERENCES

1. Launis, R. (2010, July 8). *Top – 7 methodov upravleniya proektami: Agile, Scrum, Kanban, PRINCE i dr. [Top – 7 methods of the projekt management]*. Retrieved from <https://www.pmservices.ru/project-management-news/top-7-metodov-upravleniya-proektami-agile-scrum-kanban-prince2-i-drugie/> [in Russian].
2. Voronkova, A. E., Otenko, V. I., & Voronkov, D. K. (2010). *Osnovy upravlinskoho konsultuvannia [Basics of managerial consulting]*. Kharkiv: VD «INZhEK» [in Ukrainian].

3. Steshkovich, Ya. V., & Syiso, T. N. (2016). Investitsionnyi konsalting [Investment consulting]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika» – Bulletin of the Omsk University. Series «Economics»*, 1, 157–165. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnyy-konsalting/viewer> [in Russian].
4. *Metodicheskoe posobie i prakticheskie rekomendatsii po strukturirovaniyu sdelok, primeneniyu mekhanizmov motivatsii kliyuchevykh sotrudnikov, v tom chisle v zarubezhnykh yurisdiksiyakh, strategii i taktike vyihoda na mezhdunarodnyi ryinok. AO «RVK». Po zakazy AO «RVK» «Deloyt Ii Tysh Ridzhinal Konsalting Servisis Limited»*. (2017). [The methodical relief and the practical recommendations for structuring of deals, for using of motivation mechanisms to main employees, including the foreign jurisdictions, for strategy and tactic to world market exit. According to the order from SK «PVK» «Deloitte Touch Ridginal Consulting Services Limited»]. Retrieved from https://www.rvc.ru/upload/iblock/849/mp_rvc_deloitte_2017.pdf [in Russian].
5. Ofitsialnyi sait GFD-Group. Analiticheskiye materialy po kongsaltingovym uslugam [Official site CFD-Group. Analytical materials on consulting services]. Retrieved October 12, 2019, from http://www.gfd-group.ru/baza_znaniy/razvitie_proektov [in Russian].
6. Ofitsiyni sait konsal'tynhovoï kompanii Pro-consulting [Official site of Pro-consulting, a consulting company]. Retrieved October 12, 2019, from <https://pro-consulting.ua/services> [in Ukrainian].
7. Ofitsiyni sait konsal'tynhovoï kompanii NTD-group [Official site of NTD-group, a consulting company]. Retrieved October 12, 2019, from <https://ntd-group.org/konsal'tynh/investytsijnij/> [in Ukrainian].
8. Ofitsiyni sait konsal'tynhovoï kompanii Intelligent Solution Group [Official site of Intelligent Solution Group, a consulting company]. Retrieved October 12, 2019, from <https://isg-consult.com/investment-consulting> [in Ukrainian].
9. Ofitsiyni sait konsal'tynhovoï kompanii App-invest [Official site of App-invest, a consulting company]. Retrieved October 12, 2019, from <https://app-invest.com.ua>
10. Babienko, M. (2017, October 25). *Sezon startap-ohoty. Zatchem krupnyie kompanii sponsiryut biznes-inkubatoryi?* [The start-up hunting season. What for big companies are sponsoring a business-incubators?]. Retrieved from <https://focus.ua/economics/383458> [in Russian].
11. Tsaplin, N. (2018, December 19). *Prirozhdannye ubiytsyi: kak Amazon, Google i Facebook izbavlyayutsya ot startapov* [As Amazon, Google and Facebook are getting rid of startups]. Retrieved from <http://www.forbes.ru/tehnologii/370561-prirozhdannye-ubiycy-kak-amazon-google-i-facebook-izbavlyayutsya-ot-startapov> [in Russian].
12. Panchenko, A. V. (2014). Osobennosti provedeniya Due Diligence innovatsionnykh proektov [The innovation projects Due Diligence realization peculiarities]. *Vestnik KrasGaU – Bulletin of the KrasGAU*, 10, 9–14. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-provedeniya-due-diligence-innovatsionnyh-investitsionnyh-proektov/viewer> [in Russian].
13. Kaliev, K. (2017, July 05). *ICO kak instrument dlya razvitiya startap-infrastruktury* [ICO as instrument for start-up infrastructure development]. Retrieved from <https://www.forbes.ru/tehnologii/347385-ico-kak-instrument-dlya-razvitiya-startap-infrastruktury> [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 17.10.2019 р.
Стаття пройшла рецензування 06.11.2019 р.
Стаття рекомендована до опублікування 22.11.2019 р.

Е. Н. ЛЕВКОВЕЦ

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна,
г. Харків

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БИЗНЕС-КОНСАЛТИНГ: СОДЕРЖАНИЕ, ТЕХНОЛОГИИ, ПОТЕНЦИАЛ

Раскрыта суть инвестиционного консалтинга (ИК) как технологии повышения эффективности инвестиционно-инновационной деятельности современных бизнес-структур. Уточнены теоретические аспекты ИК. Классифицированы услуги ИК. Рассмотрено содержание фандрайзинга как комплексной услуги ИК. Продемонстрирован потенциал современных консалтинговых технологий в отношении защиты интересов участников бизнес-проекта и оптимального структурирования сделок на основе инструментария гибридного финансирования.

Ключевые слова: инвестиционный консалтинг, развитие, фандрайзинг, инвестиционный тизер, due diligence, гибридное финансирование, опцион, структурирование инвестиционной сделки.

O. M. LEVKOVETS

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

INVESTMENT BUSINESS CONSULTING: CONTENT, TECHNOLOGIES, POTENTIAL

Problem setting. Global transformations of the business landscape cause ongoing update tools of investment management that formulate a request for professional help.

Recent research and publication analysis. The content, and technology of investment consulting (IC) almost don't cover in the scientific literature. The main source of information is the websites of specialized consulting companies.

Paper objective. The purpose of the article is to reveal the content of IC as a technology for improving the efficiency of investment and innovation activity of modern business structures.

Paper main body. IC is aimed at ensuring the increase of competitiveness and efficiency of economic activity of client organizations by transferring best practices, investment design technologies, and investment management into business practice. IC services are 1) development and maintenance of an investment project; 2) performance

evaluation, project expertise; 3) fundraising; 4) consulting on the best ways to invest. The areas of work of investment consultants are risk minimization for project participants, communication, project engineering. Due Diligence is a complex procedure for comprehensive and multi-factorial verification of a company or project to justify investment decisions and minimize investment risks.

Fundraising in business consulting means a comprehensive service that includes a search for investors/creditors; developing a proposal that meets their selection criteria; organization of communications; engineering the financial model to the participants' requirements. The main task of the consultant is to create mechanisms that balanced the interests of the parties for the long term. Project participants try to protect themselves from failure as much as possible. They do it by using hybrid financing tools, which make it possible to simultaneously profit and protect the interests in case of bankruptcy of the project. Call structuring, put option, liquidation privilege, conversion loan are used in structuring the investment agreement. Professional assistance can prevent these financial instruments from being transformed into «legal mines» and to ensure optimal structuring of the investment agreement.

Conclusions. IC as a specialized type of consulting in traditional and innovative areas of investment activities has the potential to increase the efficiency and competitiveness of business.

Short Abstract for an article

Abstract. The content of investment consulting (IC) as a technology of increasing the efficiency of the investment-innovative activity of modern business structures is revealed. Theoretical aspects of IC are specified. IC services are classified. The content of fundraising as a comprehensive IC service is considered. The potential of modern consulting technologies for protecting the interests of business project participants and the optimal structuring of investment transactions based on hybrid financing tools has been demonstrated.

Key words: investment consulting, development, fundraising, investment teaser, due diligence, hybrid financing, options, structuring an investment agreement.

Article details:

Received: 17 October 2019

Revised: 06 November 2019

Accepted: 22 November 2019

Рекомендоване цитування: Левковець О. М. Інвестиційний бізнес-консалтинг: зміст, технології, потенціал. *Економічна теорія та право*. 2019. № 4 (39). С. 65–82. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-65.

Suggested Citation: Levkovets, O. M. (2019). Investytsiyni biznes-konsaltny: zmist, tekhnolohii, potentsial [Investment business consulting: content, technologies, potential]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (39), 65–82. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-65.

УДК 339.138

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-83

О.О. НАБАТОВА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: olga_nabatova@ukr.net
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0259-4191>



ПРОДУКТОВИЙ КОНСАЛТИНГ: СУТНІСТЬ, ОСНОВНІ ПОСЛУГИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ¹

У статті визначено сутність продуктового консалтингу та зміст його основних послуг. Розглянуто особливості аналітичного інструментарію маркетингового консалтингу з питань розроблення та вдосконалення товарної політики клієнтської організації. Особливу увагу приділено формуванню маркетингового розуміння продукту фірми та її продуктової матриці. Узагальнено методи аналізу та напрями оптимізації продуктового портфеля фірми.

Ключові слова: маркетинговий консалтинг, товарний асортимент, продуктова матриця, асортиментна політика, портфельний аналіз, оптимізація продуктового портфеля.

JEL Classification: M11, M31.

Постановка проблеми. У сучасних умовах посилення конкуренції, підвищення та урізноманітнення вимог споживачів, послаблення ринкових позицій фірм через стандартизованість та типовість їх конкурентних переваг актуалізують проблему формування оптимального продуктового портфеля та ефективної асортиментної політики фірми як потужного ресурсу підвищення її конкурентоспроможності. Тому залучення консультантів з маркетингу, зокрема з питань розроблення виваженої товарної політики, є дієвим інструментом

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

© Набатова О.О., 2019. 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>.

забезпечення довгострокового розвитку фірми та створення її конкурентних переваг. Послуги продуктового консалтингу дозволяють фірмі привести її продукт у відповідність до об'єктивних факторів ринку та суб'єктивних можливостей і побажань клієнтів, що стає відправною точкою для розроблення і реалізації подальших маркетингових заходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи та практичні аспекти формування товарної політики фірми досліджено у працях зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема Л. В. Балабанової (L. V. Balabanova) [1], Ж.-Ж. Ламбена (Zh.-Zh. Lamben) [2], Ф. Котлера (F. Kotler) [3], Т. С. Мазепи (T. S. Mazepa) [4], С. О. Малюк (S. O. Maliuk) [5], М. Б. Павлової (M. B. Pavlova) [6], О. В. Шимко (O. V. Shymko) [7] та ін. Утім найбільш дослідженими є питання формування асортименту торговельних підприємств. Разом із тим недостатньо опрацьованими залишаються теоретико-методологічні засади управління продуктовим портфелем фірми, що є предметною сферою продуктового консалтингу. Зокрема, проблеми визначення релевантного інструментарію формування збалансованого продуктового портфеля з метою забезпечення конкурентних переваг бізнес-організацій та їх ринкової адаптації.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття змісту послуг продуктового консалтингу з формулювання ключових рівнів продукту клієнтської організації як елементу комплексу маркетингу, оптимізації структури її продуктової матриці та розробки товарної політики, узагальнення методів аналізу та напрямів оптимізації продуктового портфеля фірми.

Виклад основного матеріалу. Важливою складовою маркетингового консалтингу є продуктовий консалтинг – консультації з питань розробки та корегування товарної політики фірми із визначенням портфеля товарів та послуг, оптимального для задоволення потреб клієнтів, та ключових моментів їх позиціонування на ринку. До послуг продуктового консалтингу входять:

- розроблення продуктової стратегії, що охоплює визначення функціоналу продукту, розроблення символіки бренда (ім'я, логотип, фірмовий стиль), зовнішнього вигляду продукту (стиль, дизайн, упаковка), визначення необхідного з точки зору цільового сегмента рівня якості продукту, варіативності асортиментного ряду, підтримки та рівня сервісу;

- аналіз, проектування та оптимізація продуктового портфеля фірми;
- проектування нового продукту;

- окремі консультації з питань вибору пріоритетних асортиментних напрямів, їх маркетингової підтримки; формування планів виробництва та збуту за різними видами продукції, виходячи з ринкової кон'юнктури; упровадження

системи регулярного асортиментного планування й оновлення асортиментного ряду компанії інноваційними продуктами тощо.

Продукт є серцевиною комплексу маркетингу, визначитися з продуктом – означає почати бізнес. Продукт – це сукупність атрибутів (характеристик, функцій, вигід та корисностей), які людина отримує в результаті обміну. Саме атрибути продукту визначають стратегії ціноутворення, розповсюдження та просування. Тому одним з основних напрямів продуктового консалтингу є консультування з питань розроблення унікальної товарної пропозиції із застосуванням технології аналізу й оцінки концептуальних рівнів продукту.

У теорії маркетингу виділяють декілька рівнів продукту, кожний з яких підвищує його споживчу цінність. Так, у трирівневій концепції Ф. Котлера (F. Kotler) запропоновано статичну структуру товару:

1) товар за задумом. На цьому рівні визначається, що насправді купує споживач, яку вигоду він отримує або як товар розв’яже його проблему. Так, засновник косметичної компанії Revlon Ч. Ревсон зазначав: «На фабриці ми виробляємо косметику, а у магазині продаємо надію»;

2) товар у реальному виконанні – це ті елементи товару, які покупець використовуватиме для оцінки та вибору: рівень якості, властивості продукту, зовнішнє оформлення, марочна назва, упаковка;

3) товар з підкріпленням. Основне завдання цього рівня – донести до споживача головні конкурентні переваги товару, його додаткову цінність, перетворити споживання на емоційно насичену дію. Такий доповнений товар охоплює матеріальний продукт та всі послуги, що його підтримують.

Ж.-Ж. Ламбен (Zh.-Zh. Lamben), поєднуючи опис структури вигід, які надає товар споживачеві, та структури атрибутів самого товару, розрізняє такі його рівні: родові властивості (функціональні корисності), периферійні властивості (пов’язані з основною функцією продукту – комфортність, економічність, обслуговування тощо) та додані властивості, не пов’язані з основною функцією, але такі, що розширюють можливість задоволення споживачів (наприклад, урахування вартості старого товару при купівлі нового) [2, с. 208].

Модель п’яти рівнів товару Т. Левітта – Ф. Котлера (5 product levels model by T. Levitt – F. Kotler) описує ступеневий процес формування оцінок товару споживачем та включає [3, с. 342]:

1) рівень ключової цінності визначається фундаментальною потребою, яку бажає задовольнити споживач, купуючи товар. Визначення ключової цінності є складним, оскільки вона досить індивідуалізована і часто неявна.

Тому маркетолог має якомога точніше з'ясувати ключову цінність продукту та упередити невідповідність їй інших рівнів продукту;

2) рівень базових характеристик. На цьому рівні маркетолог має перетворити ключову вигоду на базовий товар, визначивши його основні функції. Наприклад, базовою характеристикою послуг Uber є легкість пошуку таксі в будь-який час, а сервісу оренди житла Airbnb – можливість забронювати житло цілодобово в будь-якому куточку світу. Для визначення базових властивостей можна запропонувати споживачу з переліку різноманітних характеристик продукту (визначених заздалегідь, наприклад, методом «мозкового штурму») обрати лімітовану кількість суттєвих для нього властивостей, а потім з них – лише три найважливіших;

3) очікуваний рівень – це набір властивостей або функцій, які споживач очікує та згоден отримати при купівлі товару. Для визначення очікуваних властивостей ефективним інструментом є проведення якісного дослідження (фокус-групи або глибинного інтерв'ю) для отримання детального переліку бажаних характеристик товару з усіх його атрибутів, а потім кількісного опитування задля їх ранжування. Чим інтенсивніша конкуренція на ринку, тим більше очікуваний рівень відрізнятиметься від базового;

4) доповнений або диференціюючий рівень визначає унікальність товарної пропозиції, сталість її конкурентних переваг. На цьому рівні фірма намагається здивувати споживача, випередити його очікування. Яскравим є приклад компанії Tontine, що виготовляє подушки. Їй вдалося збільшити продажі на 345 % завдяки принципово новому способу позиціонування своєї продукції. Для характеристики свого товару вони взяли атрибути з іншої категорії товарів (харчових продуктів) і на кожній подушці проставили печатку з терміном споживання, пояснивши причину необхідності дотримуватися цього терміну (щоб забезпечити гігієнічність і, отже, безпеку сну). Отже, вони не створили проблему, а актуалізували потребу та запропонували рішення, які легко масштабувалося на різні маркетингові комунікації (рекламні ролики, акції щодо заміни старих подушок новими) [8];

5) потенційний рівень – можливі майбутні трансформації продукту або інші функції та особливості, що підвищують його цінність. На цьому рівні потрібні інновації, які допоможуть подовжити дію «wow-ефекту», отримати споживачу незабутній та новий досвід.

Отже, методика створення успішного продукту шляхом аналізу його рівнів передбачає: 1) визначення та опис різних рівнів товару або послуги клієнтської

організації; 2) розроблення рекомендацій, як сформульовані характеристики можуть бути представлені у зовнішньому вигляді продукту; 3) оцінювання відповідності бажаних характеристик продукту фактичним; 4) розроблення пріоритетів та планування дій щодо вдосконалення фактичних характеристик (максимально виключити неважливі функції та властивості; чітко розділити базові та очікувані властивості та забезпечити насамперед реалізацію перших; не перенасичувати продукт очікуваними властивостями, щоб уникнути невиправданого підвищення ціни; регулярно переглядати доповнюючі та потенційні характеристики); 5) планування ресурсного забезпечення необхідних дій та встановлення терміну їх виконання.

У сучасному маркетингу концепція рівнів товару використовується в UX-дизайні, який шляхом аналізу досвіду користувача (User Experience) від використання певного продукту створює корисні, прості та приємні у споживанні продукти (цифрові або фізичні). Розуміння кожного рівня товару допомагає також побудувати «сходи переваг» бренда, сформулювати його продуктові, функціональні та емоційні характеристики. Прикладом успішного продуктового консалтингу є ребрендинг ТМ «Галичина», що здійснювався бренд-маркетинговою компанією «POLARIS» у 2017–2018 рр. У результаті аудиту продуктового портфеля було запропоновано ідею «карпатського йогурту» й «карпатського кефіру» на основі поєднання цінностей бренда (натуральність, чистота, простота, відкритість), продуктової пропозиції, пов'язаної з місцем виробництва, упаковки, масової комунікації та трейд-маркетингу. Таке узгодження споживчих цінностей, характеристик продукту й цінностей бренда зробило продукцію компанії актуальнішою для молодшої аудиторії та сприяло збільшенню її частки ринку не лише в цільових сегментах йогурту та кефіру, але й у сегментах молока та вершкового масла [9].

Корисним інструментом для планування продуктової політики фірми є концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ), за якою час існування продукту на ринку поділяється на етапи (введення на ринок, зростання обсягу продажів, зрілість, занепад) із передбачуваними продажами та прибутками. Для кожного етапу пропонується набір маркетингових заходів. Утім використання цієї концепції має низку обмежень. Не всі продукти мають плавний та передбачуваний шлях зростання, деякі знаходяться під впливом бізнес-циклів або сезонних факторів. Крім того, теорія ЖЦТ справедлива для певної категорії товару, але не обов'язково для окремих брендів або проєктів, які, як правило, зазнають більшої мінливості. Зміна конкурентної ситуації на цільовому ринку або поява нових тенденцій на суміжних ринках можуть мати набагато більший вплив на

маркетингову стратегію, ніж сам ЖЦТ. Так, маркетологи компаній Nikon та Canon у пошуках функцій, які б можна було додати до камери для подовження фази зрілості, недооцінили вплив появи смартфона на ринок цифрових камер.

Найважливішим напрямом продуктового консалтингу є розроблення асортиментної політики клієнтської організації – комплексу взаємопов’язаних управлінських рішень з реалізації маркетингових і комерційних операцій, спрямованих на формування оптимального товарного асортименту з метою задоволення попиту цільових сегментів споживачів, оптимального використання ресурсного потенціалу і зміцнення ринкових позицій підприємства [7, с. 409]. Принципами асортиментної політики є [4; 5; 7]: формування конкурентних переваг шляхом створення привабливого для споживачів асортименту; урахування комплексності споживання товарів, що пропонуються, з метою підвищення якості обслуговування споживачів, а також економії їх часу на здійснення комплексних покупок; зниження витрат за рахунок оптимізації структури асортименту та його основних характеристик – широти, глибини, збалансованості, стійкості; забезпечення раціонального й найбільш оптимального використання виробничих ресурсів; підвищення економічної стійкості підприємства за рахунок забезпечення регулярного отримання прибутку в результаті покращення асортименту. До основних консалтингових проектів з асортиментної політики належать: розробка структури асортименту фірми, рекомендацій із його оптимізації, аудит асортименту в порівнянні з конкурентами, аналіз КРІ асортименту (маржинальність, валовий прибуток асортиментних груп) тощо.

Одним з інструментів розроблення асортиментної політики фірми є аналіз, проектування та оптимізація її продуктового портфеля. Попит на цю консалтингову послугу формують як фірми, що планують вихід на ринок із новим продуктом, так і вже функціонуючий бізнес, що регулярно потребує оновлення товарного асортименту через постійні зміни вимог ринку – переваг споживачів, тактик і стратегій конкурентів. Продуктовий портфель (продуктова матриця) фірми – розподілений на категорії та групи перелік усіх товарних найменувань, які пропонує фірма на ринку. Збалансованість продуктового портфеля визначає здатність компанії отримувати прибуток у довгостроковій перспективі. Консультаційний проект із розробки збалансованої продуктової матриці охоплює низку аналітичних робіт, що дозволяє оцінити ефективність продажів поточної продукції, ринкові перспективи даної товарної категорії та запропонувати варіанти продуктових рішень, що можуть забезпечити конкурентні переваги компанії, зростання її продажів і прибутків.

Продуктова матриця є кісткою усієї воронки продажів. Вона допомагає продавати товари один за одним, поступово нарощуючи вартість відповідно до зростання рівня довіри клієнта. За значенням для асортиментного портфеля фірми маркетологи виділяють такі групи товарів:

- товари-локомотиви, що є ключовим джерелом зростання продажів. Як правило, локомотиви не приносять прибутку, проте саме вони є точкою входу у воронку продажів. В інфобізнесі їх називають лід-магнітами – першими продуктами, які потенційний клієнт може отримати від фірми безкоштовно (чек-лист, тест, корисне відео, міні-книга, консультація, вебінар, пробник, дегустація тощо). Їх мета – викликати довіру та отримати контактні дані споживача. Саме від лід-магніту залежить, чи перетвориться споживач у майбутньому на покупця, тому він має бути якісним і корисним, надавати споживачу можливість зрозуміти або відчувати майбутній результат, швидким у споживанні, з привабливою і такою, що повністю відображує сутність основного продукту, назвою;

- стимулюючі товари (tripwire), що підштовхують здійснити пробну закупівлю продукту бренду. Tripwire допомагає встановити фінансові відносини зі споживачем, підготувати його до купівлі основного продукту. Як правило, цей продукт продається набагато дешевше своєї ринкової ціни, щоб потенційному клієнту було важко від нього відмовитися. Tripwire має бути простим і доступним, викликати імпульсивне бажання купити, корисним, але неповним – дозволяти здійснити успішний перший крок у задоволенні потреби. Tripwire зазвичай подається як обмежена або секретна пропозиція (наприклад, лише для нових клієнтів і лише 24 години);

- товари-лідери, що забезпечують лідерство компанії на певному сегменті, центральні товари, на яких позиціюється бізнес. Їх мета – повноцінно задовольнити потребу клієнта за прийнятною ціною. Вони забезпечують достатній обсяг продажів та приносять гарантований стабільний дохід;

- супутні товари, що доповнюють основну покупку. Вони підвищують середній чек та, як правило, мають високу норму прибутку, тому їх називають оптимізаторами прибутку. Ці товари працюють на підвищення задоволення клієнта від використання основного продукту. Інструментами оптимізації прибутку є up sell, upgrade, bundle, down sell, long tail, cross sell – різні способи підвищення середнього чека. Наприклад, bundle – набір взаємодоповнюючих продуктів (телефон – power-bank, сертифікат на розширену гарантію, кава – сироп тощо). Цікавим варіантом є створення комплектів із товарів та послуг;

– товари-«стежки повернення» – продукти з рекурентним платежем, тобто такі, що мотивують клієнта повертатися знову і знову. Ефективна «стежка повернення» має низький поріг входу, задовольняє хронічні, а не разові потреби і є такою, що швидко та просто споживається (гелі для душу, креми, програмне забезпечення, тематичні спільноти в соціальних мережах (онлайн-клуби) з оплатою за певний період користування тощо);

– статусні товари, які дорожчі у порівнянні з іншими. Вони виконують низку завдань: їх наявність в асортиментному ряді фірми додає їй в очах споживачів певної солідності; на їх фоні всі інші товари здаються недорогими; задовольняють потреби клієнтів, які готові купувати найдорожчу пропозицію;

– товари-замінники. Їх наявність утримує клієнта від бажання піти до конкурентів. Утім їх надмірна кількість може ускладнити споживчий вибір;

– товари-партнери. Їх мета – отримання прибутку шляхом участі у партнерських програмах (домовленостях з іншими фірмами).

При проектуванні продуктового портфеля клієнтської організації консультанту слід урахувати її цільову аудиторію, розмір та динаміку попиту на ринку, конкурентів (асортимент, ціни, переваги), особливості клімату, умов життя, розташування, площу та розмір компанії, провести аналіз самої організації – обсяг продажів та рентабельність наявних продуктів, відповідність цих показників загальній стратегії фірми, її потенціалу. Отже, алгоритм розроблення продуктової матриці складається з таких кроків: 1) визначення концепції та формату бізнесу; 2) сегментування ринку та вибір цільових сегментів; 3) визначення цінових сегментів; 4) поділ товарів на підкатегорії за функціонально-споживчим принципом із виділенням основних груп товарів; 5) визначення ролей товарних позицій за роллю у продуктовому портфелі; 6) визначення оптимальної широти, насиченості та глибини асортименту; 7) аналіз розробленої продуктової матриці, наповнення асортименту з позиції відповідності стратегічним цілям і завданням фірми.

Для проведення повноцінного аналізу продуктового портфеля клієнтської організації, як правило, поєднують кілька відомих та універсальних методів, адаптуючи їх до її конкретної ситуації. Зазвичай для формування та оптимізації асортиментної політики використовують методи економічного та портфельного аналізу [6; 10]. Методами економічного аналізу, що широко використовуються у маркетинговому консультуванні, є:

– АВС-аналіз – дозволяє проаналізувати внесок товарних позицій або асортиментних груп у загальний результат роботи фірми (прибуток або обсяг продажів) шляхом їх ранжування за визначеними параметрами;

– XYZ-аналіз – призначений для вивчення стабільності продажів шляхом групування товарів за ступенем прогнозування попиту. Поєднання ABC- та XYZ-аналізу дає можливість схарактеризувати статус кожного товару в продуктивній матриці;

– метод Дібба-Сімкіна (the Dibb-Simkin method) – виявляє пріоритетні асортиментні позиції, оцінює ефективність структури асортименту та шляхи її оптимізації. На основі аналізу співвідношення обсягу продажів та внеску в покриття витрат товари поділяються на 4 групи: А (найбільш цінні для фірми), В1 (мають високі обсяги продажу, тому необхідно шукати шляхи збільшення їх прибутковості), В2 (високорентабельні товари, що потребують збільшення обсягів продажів) та С (найменш цінні товари).

Використання методів портфельного аналізу дає консультанту можливість розробити діапазон стратегічних рішень щодо окремих товарних груп. Перевагами цих методів є комплексний характер дослідження, простота та наочність представлення можливих стратегій, акцент на якісний аналіз. Серед методів портфельного аналізу продуктової політики клієнтської організації слід виділити такі:

– матриця BCG – визначає пріоритети в розвитку асортиментних одиниць фірми, ключові напрями майбутніх інвестицій. Будується на основі показників відносної частки ринку товару фірми, темпу зростання ринку та обсягів продажів/прибутку товарних груп, що аналізуються. За результатами побудови матриці BCG усі товарні групи або окремі продукти відносять до одного з чотирьох квадрантів: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» (або «знаки питання») та «собаки». Кожний квадрант має свої характеристики та рекомендації щодо оптимізації. Основна ідея матриці: для забезпечення сталого продуктивного довгострокового зростання фірма повинна генерувати та вилучати грошові кошти від успішних товарних груп на зрілих ринках та інвестувати їх у привабливі нові сегменти, що швидко зростають, для отримання стійкого рівня доходів у майбутньому;

– матриця McKinsey – General Electric – застосовується для розробки стратегій розвитку асортименту шляхом аналізу привабливості ринку та конкурентоспроможності товару. Складається з 9 квадрантів, для кожного з яких пропонується певна стратегія розвитку асортименту. Її головною особливістю є використання досить широкого кола показників, використання вагових коефіцієнтів при побудові моделі та врахування трендів розвитку галузі;

– матриця Ансоффа (I. Ansoff / Ansoff's matrix) («товар-ринок») – описує можливі стратегії зростання фірми на ринку (вдосконалення діяльності, то-

варна експансія, ринкова експансія, диверсифікація). Стратегія обирається за критеріями часу присутності товару на ринку та часу існування відповідного ринку. Основна ідея матриці полягає в тому, що має існувати взаємозв'язок між наявними й майбутніми продуктами фірми та ринками, на яких вона працює.

Результати, отримані за різними методиками, порівнюються між собою та на підставі отриманої інформації формуються пропозиції щодо змін асортименту.

Рекомендаціями щодо вдосконалення продуктової політики клієнтської організації можуть бути:

1) корегування комплексу маркетингу. Перш за все за допомогою додаткових маркетингових досліджень слід уточнити характеристики рівнів товару та його позицію на ринку, привести їх у відповідність до потреб цільового сегмента. Це неминуче зумовить перегляд всього маркетинг-міксу;

2) оптимізація продуктової матриці шляхом розширення асортименту. По-перше, необхідно визначити оптимальну широту асортиментного ряду (кількість товарних ліній) та його глибину (кількість товарів у кожній товарній лінії). Серед основних методів розширення асортименту виділяють: а) нарощування асортименту (категоріальне розширення), що передбачає створення нових товарних ліній із метою задоволення різних потреб клієнтів або обслуговування різних сегментів ринку, та б) насичення асортименту (лінійне розширення) шляхом додавання нових товарів у межах наявних товарних ліній для того, щоб скористатися прогалинами на ринку та зменшити загрозу конкуренції, а також збільшити успіх на ринку нових супутніх товарів. Найпоширенішими способами насичення воронки продуктів є:

а) диференціація продукту. Вона може проводитися на рівні продукту, за функціональними та додатковими характеристиками товару, за ціною, через додаткові послуги при купівлі товару, через створення особливих каналів комунікації для налагодження тіснішого та емоційнішого контакту зі споживачами, через дизайн та форму упаковки, через відхід у нішу – створення «ідеального продукту» для конкретної цільової аудиторії;

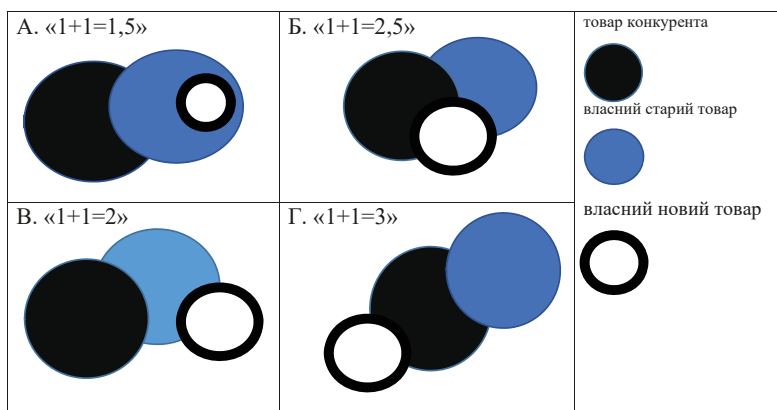
б) розширення торгової марки, коли високі переваги бренда дозволяють компанії представити відповідний продукт під парасолькою бренда;

в) приватний брендинг – виробництво та розповсюдження пов'язаного товару під брендом дистриб'ютора чи інших виробників.

При цьому слід ураховувати, що, незважаючи на безумовні переваги стратегії диференціації продукту (зниження конкуренції з боку товарів-замінників, підвищення лояльності клієнтів, рентабельності продукту завдяки можливості

встановити вищу ціну тощо), вона має суттєві обмеження через зростання витрат на виробництво неоднорідного товару, комунікації зі споживачами та посередниками з донесення відомостей про диференціюючі властивості продукту; розвиток «канібалізації» та конкуренції всередині асортименту фірми (коли один товар починає конкурувати та «з'їдає» продажі схожого продукту самої фірми, а не конкурентів); ускладнення споживчого вибору через надмірно широкий асортимент тощо.

Наслідки «канібалізації» асортименту залежать від мети виведення нового продукту на ринок. Можливі декілька варіантів (див. рисунок): А) виведення нового продукту з метою подовження життєвого циклу і продажів основного бренда; Б) з метою збільшення продажів за рахунок існуючих сегментів; В) з метою підвищення прибутковості завдяки зниженню сумарних витрат на просування; Г) з метою збільшення продажів за рахунок нових сегментів;



Наслідки «канібалізації» асортименту

Джерело: складено за: [11].

3) вилучення товару з ринку. Є кілька причин для вилучення зрілого продукту. По-перше, коли його виробництво стає збитковим. По-друге, якщо фірма, що має широкий асортимент, може отримати вигоду від спрощення продуктової лінії, позбавившись найслабших продуктів. Існують, наприклад, розрахунки, що скорочення асортименту наполовину підвищує продуктивність на 30 % та скорочує витрати на 17 % [12, с. 174]. Крім того, надлишок продуктів у лінійці створює не лише внутрішню конкуренцію між власними продуктами компанії, а й плутанину у свідомості споживачів. По-третє, проблемні продукти потребують забагато управлінських витрат (витрати часу, витрати

на запаси, на просування, зниження репутації фірми тощо). По-четверте, виведення продукту з ринку може бути обумовлено високими альтернативними витратами (витратами втрачених можливостей від удосконалення інших продуктів і створення нових).

Висновки. Продуктовий консалтинг – це сукупність консультаційних й аналітичних послуг із розробки та вдосконалення товарної політики фірми, формування портфеля товарів і послуг, оптимального для задоволення потреб клієнтів, та визначення ключових моментів їх позиціонування на ринку. Послуги продуктового консалтингу охоплюють розроблення продуктової стратегії; аналіз, проектування та оптимізацію продуктового портфеля; проектування нового продукту; консультації з розроблення та вдосконалення асортиментної стратегії фірми. Усе це забезпечує відповідність продукту клієнтської організації об'єктивним факторам ринку та суб'єктивним побажанням клієнтів, що стає основою для розроблення всього комплексу маркетингу. Від продуктової матриці залежать позиціонування компанії на ринку, основна концепція її розвитку, формат підприємства. Оптимально підібраний асортиментний портфель організації прямо впливає на збутову діяльність, що дозволяє управляти часткою маржинального доходу і, отже, часткою чистого прибутку у виторзі компанії.

Збалансування продуктового портфеля допомагає сформувати з клієнтами довірчі відносини, поступово знайомлячи їх з основним продуктом. Грамотно збалансована продуктова матриця містить як продукти, що забезпечують стабільний та передбачуваний прибуток, так і тизерні та супутні продукти, що дозволять сформувати воронку продажів. Продуктова матриця не може бути статичною, оскільки споживчий попит досить швидко змінюється. Тому регулярний аналіз продажів із подальшим виділенням пріоритетних асортиментних напрямів має бути поточним робочим інструментом консультанта з маркетингу. При корегуванні продуктової матриці консультанту необхідно провести глибокий аналіз асортименту за допомогою методів економічного і портфельного аналізу та запропонувати напрями його оновлення й вдосконалення. Перегляд асортиментної політики слід проводити регулярно для того, щоб уникнути затоварювання, морального старіння продукту, тримати руку на пульсі споживчого попиту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В., Бриндіна О. А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 336 с.

2. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 800 с.
3. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: Хімджест, 2008. 720 с.
4. Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств роздрібно торгівлі: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2007. 20 с.
5. Малюк С. О. Оптимізація управління асортиментом продукції. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2014. № 6. С. 124–131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnu_ekon_2014_6_21.
6. Павлова М. Б. Методи оптимізації асортименту товарів. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 128–131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2018_22_22.
7. Шимко О. В. Формування асортиментної політики торговельного підприємства: маркетинговий підхід. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 408–413. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_11_69.
8. Как увеличить продажи на 345 %!!! *Блог о бизнесе, рекламе и нестандартных маркетинговых решениях*. URL: <http://coolmarketingideas.blogspot.com/2013/01/345-tontine.html?fbclid=IwAR0Z4EepcNrfA1eMDpIhULGodUy5QeS1ExsGLOIVIGQXQw2u8XQmtkpOniE>.
9. Комплексный подход: как доля рынка бренда «Галичина» выросла на 33 % за год. *Marketing Media Review*. URL: https://mmr.ua/show/kompleksnyy_podhod_kak_dolya_rynka_brenda_galichina_vyroslo_na_34_za_god.
10. Скригун Н. П., Стеценко В. А., Капінус Л. В. Використання портфельного і одно-продуктового аналізу для розробки асортиментної політики. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр.* 2011. Вип. 4 (119). С. 153–157.
11. Михайлов А. Продуктовое лидерство: потребительские предпочтения, стратегии конкурентов или цели компании: презентация. URL: <http://www.myshared.ru/slide/658884/>.
12. Шипуліна В. О. Методи оцінки рівня диверсифікації асортиментного портфеля фірми на ринку м'ясних продуктів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3 (3). С. 173–176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3_283_29_37.

REFERENCES

1. Balabanova, L. V., & Bryndina, O. A. (2006). *Marketynhova tovarna polityka v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Marketing commodity policy in the enterprise management system]*. Kyiv: VD «Profesional» [in Ukrainian].
2. Lamben, Zh.-Zh. (2004). *Menedzhment. oriyentirovanny na rynek [Market oriented management]*. Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].
3. Kotler, F., Keller, K. L., & Pavlenko, A. F. (2008). *Marketynhovyi menedzhment [Marketing management]*. Kyiv: Vydavnytstvo Khimdzhest [in Ukrainian].
4. Mazepa, T. S. (2007). *Formuvannia asortymentnoi polityky pidpriemstv rozdrubnoi torhivli [Formation of assortment policy of retail trade enterprises]*. Extended abstract of Candidate thesis . Kharkiv [in Ukrainian].

5. Maliuk, S. O. (2014). Optymizatsiia upravlinnia asortymentom produktsii [Optimization of product range management]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva. Ser.: Ekonomichni nauky – Bulletin of V. V. Dokuchaev Kharkiv National Agrarian University. Series: Economic Sciences*, 6, 124–131. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhna_ekon_2014_6_21 [in Ukrainian].
6. Pavlova, M. B. (2018). Metody optymizatsii asortymentu tovariv [Methods of optimizing the range of goods]. *Pidpriumnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade*, 22, 128–131. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2018_22_22 [in Ukrainian].
7. Shymko, O. V. (2016). Formuvannia asortymentnoi polityky torhovelnoho pidpriumstva: marketynhovyi pidkhid [Formation of assortment policy of a trading enterprise: marketing approach]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, 408–413. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_11_69 [in Ukrainian].
8. Blog o biznese. reklame i nestandardnykh marketingovykh resheniyakh (2013, January 23). *Kak uvelichit prodazhi na 345 % [How to increase sales by 345 %]*. Retrieved from <http://coolmarketingideas.blogspot.com/2013/01/345-tontine.html?fbclid=IwAR0Z4EepcNrfA1eMDpIhuLGodUy5QeSIExsGLOlVIGQXQw2u8XQmtkpOniE> [in Russian].
9. Marketing Media Review (2019, April 12). *Kompleksnyy podkhod: kak dolya rynka brenda «Galichina» vyrosla na 33 % za god [An integrated approach: how the market share of the Galichina brand grew by 33 % over the year]*. Retrieved from https://mmr.ua/show/kompleksnyy_podhod_kak_dolya_rynka_brenda_galichina_vyrosla_na_34_za_god [in Russian].
10. Skryhun, N. P., Stetsenko, V. A., & Kapinus, L. V. (2011). Vykorystannia portfelnoho i odnoproductovoho analizu dlia rozrobky asortymentnoi polityky [Use of portfolio and one-product analysis to develop assortment policies]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 4 (119), 153–157 [in Ukrainian].
11. Mikhaylov, A. (n.d.). *Produktovoye liderstvo: potrebitelskiye predpochteniya. strategii konkurentov ili tseli kompanii [Product leadership: consumer preferences, competitor strategies or company goals]*. Retrieved November 01, 2019, from <http://www.myshared.ru/slide/658884> [in Russian].
12. Shypulina, V. O. (2014). Metody otsinky rivnia dyversyfikatsii asortymentnoho portfelii firmy na rynku miasnykh produktiv [Methods for assessing the level of diversification of the firm's portfolio in the meat products market]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, 3 (3), 173–176. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3_283_29_37 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 28.10.2019 р.

Стаття пройшла рецензування 14.11.2019 р.

Стаття рекомендована до опублікування 22.11.2019 р.

О. А. НАБАТОВА

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

**ПРОДУКТОВЫЙ КОНСАЛТИНГ:
СУЩНОСТЬ, ОСНОВНЫЕ УСЛУГИ И ТЕХНОЛОГИИ**

В статье раскрыты сущность продуктового консалтинга и содержание его основных услуг. Рассмотрены особенности аналитического инструментария маркетингового консалтинга по вопросам разработки и совершенствования товарной политики клиентской организации. Особое внимание уделено формированию маркетингового понимания продукта фирмы и ее продуктовой матрицы. Обобщены методы анализа и направления оптимизации продуктового портфеля фирмы.

Ключевые слова: маркетинговый консалтинг, товарный ассортимент, продуктовая матрица, ассортиментная политика, портфельный анализ, оптимизация продуктового портфеля.

O. O. NABATOVA

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

**PRODUCT CONSULTING:
CONCEPT, MAIN SERVICES AND TECHNOLOGIES**

Problem setting. Nowadays increasing of competition, increasing and diversifying of consumer requirements, weakening of the market position of firms because of standardization and typicality of their competitive advantages actualize the problem of forming an optimal product portfolio and effective assortment policy of the firm as a powerful resource for enhancing its competitiveness. Product consulting services allow the firm to align its product with the objective factors of the market and the subjective needs of clients, which becomes the starting point for the development and implementation of the further marketing measures.

Recent research and publications analysis. Theoretical bases and practical aspects of forming the product policy of the company have been investigated in the works of foreign and domestic scientists, in particular L. V. Balabanova, Zh.-Zh. Lamben, F. Kotler, T. S. Mazepa, S. O. Maliuk, M. B. Pavlova, O. V. Shymko etc. However, the problems of determining the relevant tools for forming a balanced product portfolio in order to ensure the competitive advantages of business organizations and their market adaptation remain insufficiently elaborated.

Paper objective. The purpose of the article is to reveal the content of product consulting services concerning determination of key levels of a client organization's product, optimizing of the structure of its product matrix and developing of product policy, as well as generalization of methods of analysis and directions of optimization of the product portfolio of the company.

Paper main body. Product consulting services include the development of a product strategy; analysis, designing and optimization of product portfolio; designing of a new product; consulting on the development of the assortment strategy. There are several product level classifications in marketing theory. Understanding each level of product helps to build a «ladder of benefits» of the brand. One of the tools of policy development is to analyze, design and optimize its product portfolio. It is the base of the sales funnel. By the value for the product portfolio marketers distinguish different groups of products. Economic and portfolio analysis methods (ABC and XYZ analysis, Dobb-Simkin's method, BCG matrix, McKinsey – General Electric matrix, Ansoff's matrix) are used to formulate and optimize the assortment policy. Recommendations for adjusting the product policy of a client organization may be: improvement of the marketing mix, optimization of the product matrix by expanding the assortment, withdrawal of product from the market.

Conclusions of the research. Product consulting is the complex of consultancy and analysis services that provides development and improvement of the product policy of a firm, forming a portfolio of products and services that is optimal for satisfying customer needs. The type of the product matrix determines the position of the company on the market, the basic concept of its development. The balanced product portfolio helps to build the trust with customers, gradually introduce them to the main products. The correctly balanced product matrix consists products, that provide stable and predictable profit, as well as related products that form a sales funnel. To improve the product matrix, the consultant needs to analyze the assortment using methods of economical and portfolio analysis and offer directions for its updating and improvement.

Short Abstract for an article

The article defines the content of product consulting and its basic services. The features of the analytical toolkit of marketing consulting on issues of development and improvement of product policy of the client organization are considered. Special attention is paid to the formation of marketing understanding of a product of the firm and its product matrix. The methods of analysis and ways of optimization of the firm's product portfolio are summarized.

Key words: marketing consulting, product range, product matrix, assortment policy, portfolio analysis, product portfolio optimization.

Article details:

Received: 28 October 2019

Revised: 14 November 2019

Accepted: 22 November 2019

Рекомендоване цитування: Набатова О. О. Продуктовий консалтинг: сутність, основні послуги та технології. *Економічна теорія та право*. 2019. № 4 (39). С. 83–98. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-83.

Suggested Citation: Nabatova, O. O. (2019). Produktovyi konsaltingh: sutnist, osnovni posluhy ta tekhnolohii [Product consulting: concept, main services and technologies]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (39), 83–98. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-83.

УДК 331.108:005.311.121

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-99

О.О. ПЕТРЯЄВ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та підприємництва

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

e-mail: dochent78@gmail.com

ORSID: <https://orcid.org/0000-0001-6705-4714>



ВИКОРИСТАННЯ СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ¹

Установлено, що головним елементом організації (підприємства) є її співробітники – персонал. Показано, що в сучасних умовах одним із напрямів удосконалення управління персоналом організації є використання моделювання, статистичних методів. Визначено стан системи управління персоналом підприємства, яке аналізується. Виявлено, що на рівень прихильності персоналу найбільше впливають такі фактори: задоволеність роботою, захопленість, адаптивність, взаємодія. Запропоновано використання методу експертних оцінок для встановлення прихильності персоналу організації. Побудовано модель, що відображає залежність прихильності персоналу від факторів, які її обумовлюють.

Ключові слова: організація, персонал, управління персоналом, статистичні методи, анкетування, метод експертних оцінок.

JEL Classification: C15, C44, M10, M12.

Постановка проблеми. Соціальна спрямованість ринкових реформ змінює не тільки статус підприємств, а й ставлення до персоналу організації. Особливого значення набувають відносини між керівниками організацій, між керівниками і підлеглими, між усіма працівниками всередині організації. Управління персоналом у цілому стає важливою частиною якісних систем управління організацією. При цьому актуалізується використання науково обґрунтованих процедур дослідження, регулювання, пристосування до ці-

¹ © Петряєв О.О., 2019. 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>.

лей організації, до зовнішніх умов. Водночас для ефективного управління персоналом необхідно ширше використовувати статистичні методи обробки інформації, що підвищить якість прийнятих управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління персоналом організації висвітлили у своїх працях Дж. У. Дункан (Dz. U. Dunkan) [1], Є. Яхонтова (Ye. Yakhontova) [2], А. М. Яновський (A. M. Yanovskyi) [3], С. К. Мордовін (S. K. Mordovin) [4], В. Тараненко (V. Taranenko) [5], В. П. Боровіков (V. P. Borovikov) [6], Т. І. Лепейко (T. I. Lepeyko) [7], Т. І. Котляревська (T. I. Kotlyarevska) [8], Н. В. Бондаренко (N. V. Bondarenko) [9], О. Я. Гугул (O. Ya. Huhul) [10], О. А. Шаповал (O. A. Shapoval) [11], І. Б. Швець (I. B. Shvets) [12], Б. Є. Грабовецький (B. Ye. Hrabovetskyi) [13] та інші вчені.

Аналіз праць цих учених показав, що автори розглядають управління персоналом у різних аспектах. Про це свідчать наукові дослідження стосовно механізмів формування персоналу підприємства, стратегічного управління персоналом організації, технології управління персоналом і його розвитком в організації, оцінки якості трудового потенціалу. Однак у працях учених відсутній комплексний підхід до управління персоналом організації на основі використання статистичних методів. Визначаючи теоретичну та практичну цінність досліджень у цьому напрямі, слід відмітити, що вони потребують більш поглибленого вивчення і розвитку.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є розвиток наукових положень і практичних рекомендацій із використання статистичних методів в управлінні персоналом організації.

Виклад основного матеріалу. Сучасна концепція соціального менеджменту свідчить про те, що головним елементом організації (підприємства) є її співробітники – персонал. Ідеться про особистий склад працівників підприємства, установи, організації, до якого належать наймані працівники, працюючі власники та співвласники. Персонал складає основну статтю капіталовкладень із погляду витрат з їх наймання і навчання, які покликані підвищити результативність та ефективність їх праці, а це в кінцевому підсумку впливає на ефективність функціонування організації в цілому.

Для того щоб виховати у керівників ставлення до персоналу як до найбільшої цінності, а у працівників – почуття відданості і довіри до менеджерів і організації в цілому, необхідно чітко сформулювати політику управління. На сучасному етапі серед багатьох інших виділяють дві докорінно протилежні системи управління – американську та японську.

Американські менеджери надають великого значення кожному окремому робітнику та його особистому внеску. На відміну від них, в Японії оцінюються результати роботи всього колективу, більше уваги приділяється взаємовідносинам та створюються всі умови для співробітництва [1].

Зазначу, що як для науки управління, так і для практики бізнесу важливо враховувати накопичений досвід у галузі організаційного менеджменту. У 20–30-х рр. XX ст. у менеджменті відбувається переміщення уваги із завдань на людину. Нові форми управління характеризуються більш вираженою соціологічною і психологічною складовою. Головна їх мета – усунення деперсоналізації відносин на виробництві, що було характерно для теорій класичного менеджменту, і заміна концепцією співробітництва між робітниками та адміністрацією, виховання зацікавлення робочих у справах підприємства, почуття причетності, приналежності до організації. Ця школа вивчала питання соціальної відповідальності перед робітниками, питання індивідуальної психології, потреб людини, мотивацію робітників, співвідношення формальних і неформальних організацій, статуси і ролі членів колективу, лідерство, роль соціальних, етнічних та інших факторів, які впливають на ефективність праці. Представники цієї школи: Ф. Ротлісбергер (F. Rotlisberger), Х. Фрідман (H. Friedman), Ч. Бернард (C. Bernard), Р. Лайкерт (R. Likert), Г. Мюнстерберг (G. Muensterberg), Е. Мейо (E. Mayo), М. Фоллет (M. Follett), А. Маслоу (A. Maslow), Д. МакГрегор (D. McGregor) та ін.

Творцем цієї доктрини є Елтон Мейо (Elton Mayo). За його участю було проведено відомий хоуторнський експеримент, у результаті якого встановлено, що висока продуктивність праці залежить від відносин між людьми в процесі спільної роботи, від того, в яких соціальних умовах вони знаходяться. Е. Мейо (E. Mayo) довів, що неформальні стосунки між працівниками та адміністрацією в процесі виробництва можуть як протистояти розпорядженням менеджменту, так і сприяти впровадженню його настанов у життя. Тому треба навчитися ними керувати. Потрібна підтримка рівноваги між технічним і соціальним блоками підприємства. Працівники, які співпрацюють між собою для досягнення загальної мети, повинні отримувати задоволення від роботи. Такий підхід зміцнює формальну організацію неформальними структурами.

Подальший розвиток науки управління людськими відносинами привів до створення концепції «людських ресурсів», сутність якої становить розробка робочих завдань згідно з теоріями мотивації. Робітники отримують можливість реалізувати свій потенціал і тим самим задовольнити свої потреби. У цій концепції людина – головний суб'єкт організації та особливий об'єкт

управління, член «організації – родини» (філософія японського менеджменту), а функція менеджменту полягає в управлінні людьми. До найбільш відомих представників концепції людських ресурсів можна віднести Абрахама Маслоу (A. Maslow) і Дугласа МакГрегора (D. McGregor) [1].

Так, практикуючий фізіолог, психолог, психоаналітик і вчений-теоретик А. Маслоу (A. Maslow) дійшов висновку, що проблеми у людини виникають тоді, коли вона не здатна задовольнити свої потреби. Аналізуючи та узагальнюючи результати своїх спостережень, А. Маслоу (A. Maslow) побудував ієрархію людських потреб, основу якої становлять фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в причетності та самовираженні, самореалізації. Управління повинне здійснюватися на основі виявлення потреб працівників і використання відповідних методів мотивування.

Д. МакГрегор (D. McGregor) у своїй книзі «Людський бік підприємства» висловив думку про те, що досягнення цілей менеджменту залежить від здатності передбачити і контролювати людську поведінку. Однак менеджери ще не навчилися ефективно використовувати талант працівників, створювати організаційний клімат, який би сприяв розвитку людини.

Останнім часом актуальності набуває підхід, що розглядає персонал як основний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах одним із напрямів удосконалення управління персоналом організації є використання моделювання, статистичних методів: кореляційного та регресійного аналізу, методів порівняння середніх, кластерного і факторного аналізу, методу «Дельфі», методу головних компонент, нейронних мереж та ін. [11–13].

У сучасних умовах персонал – головна конкурентна перевага підприємств усіх галузей. Потенціал кожного співробітника – частка потенціалу всієї компанії, тому необхідно багато уваги приділяти професійному розвитку персоналу. Доцільно заохочувати освітні ініціативи працівників і надавати їм можливість підвищення кваліфікації та професійної сертифікації за рахунок організації. Окрім гідної оплати праці можна запропонувати компенсаційний пакет, який буде включати: добровільне медичне страхування; можливість страхування членів родини та дітей; допомогу з приводу народження дитини; навчання, підвищення кваліфікації; відшкодування особистих витрат, пов'язаних із роботою (мобільний зв'язок, транспорт та ін.).

Можна запропонувати таку систему внутрішніх цінностей щодо відносин «організація – співробітники»:

- гідне винагородження залежно від результатів праці;
- заохочення ініціативи;

- створення умов для підвищення професійних знань, самореалізації, кар'єрного зростання всередині організації;
- виявлення турботи про здоров'я, безпеку, а також добробут співробітників і членів їхніх родин;
- участь у розвитку організації;
- відвертість управлінського процесу; право висловлювати свої ідеї і погляди;
- чіткі й постійні критерії оцінки праці.

Аналіз стану системи управління персоналом ТОВ «Юнітекс» показав наявність деяких недоліків: відсутність системи контролю за витратами, пов'язаними з підвищенням професійних знань; недостатньо уваги приділяється такому елементу, як етика ділових відносин. У зв'язку з цим пропонується: підвищити контроль за витратами і розробити положення відносно етики ділових відносин.

Зараз суттєвого значення набувають заходи, націлені на об'єднання персоналу. Адже відомо, що для багатьох більш важливим чинником є дружній колектив, аніж висока заробітна плата. В умовах кризи організації більше уваги слід приділяти нематеріальному стимулюванню та недорогим (або безкоштовним) способам компенсації.

З метою більш детального аналізу системи управління персоналом ТОВ «Юнітекс», а саме рівня прихильності співробітників, було проведене анкетне опитування (метод здобуття інформації, під час якого спілкування між дослідником і респондентом здійснюється за допомогою анкети). Перевагою методу анкетування є можливість зібрати великий обсяг матеріалу, вивчити значну кількість співробітників за короткий час та з незначними матеріальними витратами. Недоліком його є те, що на об'єктивність одержаної інформації істотно впливає наявність чи відсутність в опитуваного установки на щирість у відповідях і його здатність об'єктивно оцінювати ситуації, свої якості та якості інших людей. Вивчення поставленої проблеми у ТОВ «Юнітекс» відбувалося шляхом індивідуального анкетування співробітників.

Опитування відбувалося в декілька етапів: підготовчий етап (пов'язаний з розробкою програми опитування, складанням анкети, її тиражуванням, виробленням інструкцій для респондентів тощо); оперативний етап (пов'язаний із безпосереднім анкетуванням респондентів); підсумковий етап (пов'язаний з обробкою та аналізом анкетування).

Структурно-організаційний набір питань в анкеті логічно пов'язаний із центральним завданням. При вивченні даної проблеми використовувалися

закриті альтернативні питання, які передбачають такі варіанти відповідей: «так», «скоріше так, чим ні», «не можу визначитися», «скоріше ні, чим так», «ні». Кожному варіанту відповідає бальна оцінка: «так» – 5 балів, «скоріше так, чим ні» – 4 бали, «не можу визначитися» – 3 бали, «скоріше ні, чим так» – 2 бали, «ні» – 1 бал.

При формуванні групи експертів (респондентів) основним є визначення її якісного та кількісного складів. Добір експертів починається з визначення питань, що охоплюють рішення даної проблеми; потім складається список компетентних осіб. У даному випадку кількість респондентів обмежена кількісним складом персоналу організації (32 співробітники). Мета проведення анкетування – аналіз рівня прихильності співробітників ТОВ «Юнітекс». Досягнення даної мети можливе при вирішенні завдань: визначення загального рівня прихильності співробітників; виявлення чинників, які найбільше впливають на прихильність персоналу даного підприємства; надання рекомендацій, які сприятимуть підвищенню рівня прихильності організації.

Шляхом контент-аналізу було виявлено, що на рівень прихильності найбільше впливають фактори: задоволеність роботою, захопленість, адаптивність, взаємодія. Задоволеність роботою тісно пов'язана з лояльністю персоналу, відданістю працівників організації, їх бажанням розділяти її цінності й цілі. Високий ступінь задоволеності роботою також сприяє зменшенню витрат на матеріальне стимулювання, зменшенню плинності кадрів і пов'язаних із нею витрат на рекрутмент та адаптацію.

Взаємодія підрозділів та окремих членів колективу відбувається на трьох рівнях: виробнича взаємодія (виконання функціональних обов'язків у взаємодії з функціональними обов'язками інших членів трудового колективу); міжособова взаємодія (особисті відносини); групова взаємодія (це неформальні відносини в групі). Інтегральний показник прихильності співробітників розраховується за формулою:

$$I_p = \sum K \times D,$$

де I_p – інтегральний показник прихильності співробітників;

K – ваговий коефіцієнт кожного фактора;

D – середня оцінка респондентів, бали.

У даному випадку кожен із факторів має однаковий вплив на показник прихильності, тому ваговий коефіцієнт K буде однаковим для кожного з них. Виходячи з того, що максимальна кількість балів, яку можна одержати за результатами анкетування, складає 100, пропонуються такі рівні прихильності:

0–50 балів – низький рівень прихильності; 50–75 балів – середній рівень прихильності; 75–100 балів – високий рівень прихильності.

На прихильність значний вплив чинять індивідуальні особливості співробітників. До них належать: вік, стать, рівень освіти та стаж роботи на даному підприємстві. Результати анкетування співробітників ТОВ «Юнітекс» такі:

1) кількість працюючих за віком, осіб: 15–24 років – 5; 25–34 роки – 17; 35–49 років – 9; 50–59 років – 1;

2) кількість працюючих за статтю, осіб: чоловіки – 21; жінки – 11;

3) кількість працюючих за рівнем освіти, осіб: неповна та базова вища освіта – 3; повна базова освіта – 29;

4) кількість працюючих за стажем роботи на даному підприємстві, осіб: від 0 до 5 років – 5; від 5 до 10 років – 15; більше 10 років – 12.

Наведені вище результати анкетування свідчать про таке:

– віковий склад персоналу дає підстави припускати, що працівники мають середній рівень прихильності. Чим старше працівники, тим більшою мірою вони схильні проявляти прихильність організації. При цьому старші працівники більш прихильні до організації з цілого ряду причин, включаючи більшу задоволеність своєю роботою, кращу позицію в організації, що дає більше можливостей для обґрунтування доцільності свого знаходження в організації;

– майже всі (84 %) співробітники ТОВ «Юнітекс» працюють на даному підприємстві понад 5 років, це свідчить про високий рівень прихильності. Стаж роботи часто використовується як показник взаємних зобов'язань працівника й організації. Співробітники, які працювали в компанії багато років, швидше можуть розраховувати на віддачу від неї у вигляді пенсій і різного роду пільг;

– на даному підприємстві переважна кількість співробітників – чоловіки. Це пов'язано в першу чергу з особливостями сфери діяльності організації. Жінки частіше, ніж чоловіки, виявляють прихильність до організації. Це пояснюється тим, що для жінок характерні більш міцні емоційні зв'язки, які встановлюються зі співробітниками;

– співробітники ТОВ «Юнітекс» мають високий рівень освіти. Як правило, чим вище освітній рівень працівників, тим нижче їх готовність до прояву прихильності організації. Тенденція до зниження рівня прихильності із зростанням освітнього рівня працівників може бути пов'язана з тим, що освіченіші індивіди мають вищі очікування, яким організації буває важко відповідати.

Таким чином, виходячи з результатів аналізу, можна зробити висновок, що в цілому індивідуальні особливості працівників підприємства не сприяють високому рівню прихильності організації.

Але слід урахувати, що зв'язок між індивідуальними характеристиками працівника і його прихильністю організації завжди переломлюється через своєрідність індивідуального досвіду і ті робочі умови, з якими співробітнику доводиться стикатися в конкретній організації. Це породжує значну різницю в готовності працівників, що мають схожі індивідуальні особливості, до прояву лояльності по відношенню до організації, до готовності вносити максимальний внесок у досягнення її цілей.

Аналіз прихильності персоналу ТОВ «Юнітекс» встановимо за допомогою методу експертних оцінок. Методи експертних оцінок застосовуються у випадках, коли завдання повністю або частково не піддається формалізації і не може бути вирішено відомими математичними методами. В основі застосування методів експертних оцінок лежить гіпотеза про наявність у експертів уміння з достатнім ступенем імовірності оцінити важливість і значення досліджуваної проблеми. Такі методи найчастіше використовуються при розробці нових концепцій розвитку, у політичних, соціальних, економічних, макроекономічних прогнозах. Евристичні методи припускають використання інтуїції та досвіду висококласних фахівців, учених, експертів, які на основі аналізу й синтезу різних напрямів знань та інформації можуть створювати варіанти розвитку того чи іншого соціально-економічного явища [13]. Важливо при цьому оцінювати компетентність експертів – з урахуванням участі експерта в попередніх експертизах або шляхом тестування.

При використанні методу колективної експертної оцінки виділяють такі етапи проведення експертизи:

- формування цілей і питань експертизи; формування правил проведення експертизи;
- створення групи експертів;
- вибір способу оцінки ступеня компетентності експертів; формування правил обробки думок експертів;
- обчислення експертних узагальнюючих оцінок і визначення ступеня погодженості експертів [11].

Розглянемо проведення колективної експертної оцінки у ТОВ «Юнітекс». Метою проведення експертної оцінки є аналіз рівня прихильності співробітників підприємства. Група експертів складається з працівників ТОВ «Юнітекс» і нараховує 32 співробітники. Саме персонал організації є компетентним у вирішенні поставленого питання. Обробка отриманих результатів здійснюється за допомогою програми Statistica 6.0 в модулі Multiple Regression [6].

Установимо залежність прихильності персоналу (y) підприємства від таких факторів: задоволеність роботою (x_1); захопленість (x_2); адаптивність (x_3); взаємодія (x_4). З використанням програми Statistica сформуємо файл даних. У модулі Multiple Regression зазначимо залежну величину (прихильність персоналу) і незалежні змінні (задоволеність роботою, захопленість, адаптивність і взаємодія). Розрахунки показали, що коефіцієнт множинної кореляції склав 0,8465. Результати побудови регресії дали можливість побудувати модель, аналіз якої дозволив зробити висновок, що найбільший вплив на прихильність персоналу ТОВ «Юнітекс» мають такі фактори, як задоволеність роботою та захопленість персоналу.

Наступним кроком є аналіз адекватності побудованої моделі. Про адекватність моделі можна судити за значеннями: коефіцієнта множинної кореляції, коефіцієнта множинної детермінації, критерію Стюдента; критерію Фішера. Крім того, слід провести аналіз залишків моделі.

Наглядними та найважливішими з інструментів, призначених для аналізу залишків моделі, є гістограма розподілу залишків і графік розсіювання залишків. Відповідні графіки наведено на рис. 1 та рис. 2. Оскільки залишки розподілені за нормальним законом розподілу (гістограма залишків) і добре лягають на пряму (графік розсіювання залишків), то це свідчить про адекватність побудованої моделі.

У результаті анкетування співробітників ТОВ «Юнітекс» були отримані такі середні значення факторів: задоволеність роботою – 2,58 бала; захопленість – 2,63 бала; адаптивність – 3,82 бала; взаємодія – 3,87 бала.

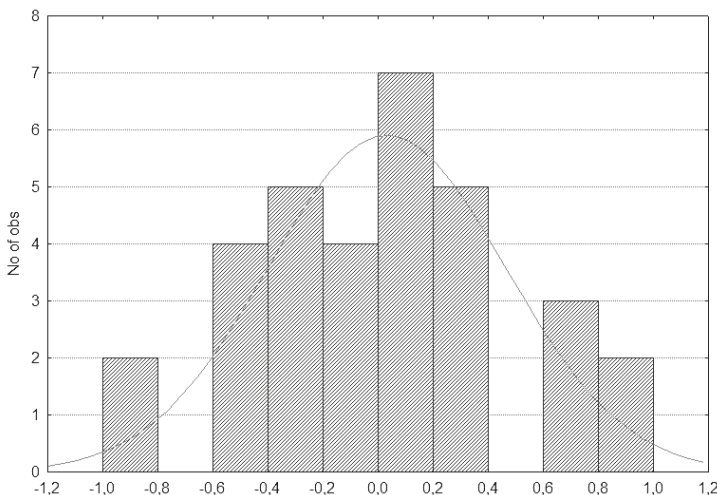


Рис. 1. Гістограма розподілу залишків

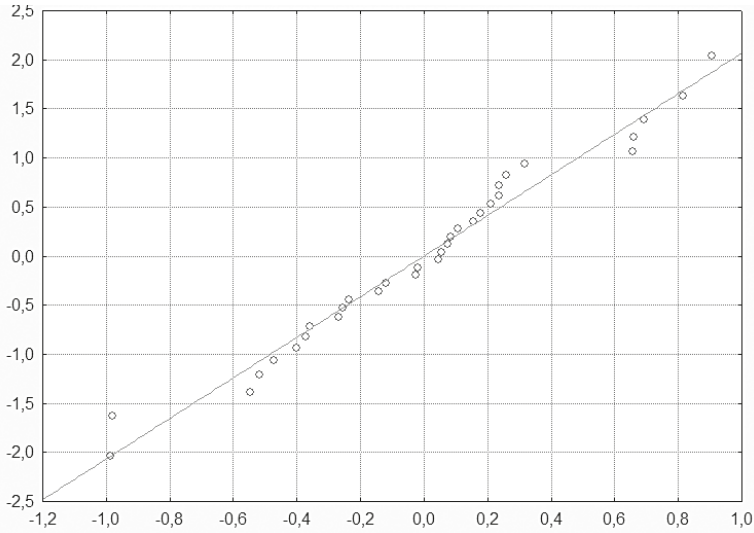


Рис. 2. Графік розсіювання залишків

Таким чином, можна зробити висновок, що співробітники мають невисокий рівень задоволеності роботою, керівництво приділяє недостатньо уваги питанню підвищення інформованості співробітників про діяльність і цілі організації, що негативно впливає на такий фактор прихильності, як захопленість. Інтегральний показник рівня прихильності склав 70,62 бала. Значення показника попадає в інтервал від 50 до 75 балів та відповідає середньому рівню прихильності. Менеджменту підприємства потрібно звернути увагу на такі складники задоволеності роботою, як: зміст і характер роботи; умови роботи та оплати праці; зростання престижності роботи; стиль управління; упровадження більш ефективних програм розвитку працівників, поліпшення психологічного клімату в колективі та ін.

Найважливішими умовами задоволеності роботою є сприятливий стиль лідерства, комунікативна й управлінська компетентність керівника, а також делегування повноважень і відповідальності персоналу. Істотним є питання оцінки роботи фахівців, оскільки її результати закладаються в основу системи матеріальної винагороди. Суб'єктивізм, помилки в оцінці та несправедливість стимулювання руйнують лояльність і мотивацію працівників, що може викликати суперечності, конфліктні ситуації.

Суттєвою складовою є задоволеність оточенням. Покращенню цього показника сприяють тренінги, метою яких є формування командних відносин у колективі. У той же час для задоволеності роботою цілком достатньо, щоб оточення не викликало негативних емоцій. Треба уникати створення спеціальних привілеїв для керівництва, які збільшують розрив між ним і рештою працівників.

Головною умовою високого рівня захопленості персоналу є те, що співробітники повинні розуміти і розділяти цілі організації. Інформація про діяльність організації повинна бути доступною для кожного працівника. Низький рівень інформованості негативно впливає на рівень довіри до керівництва і прихильність працівників у цілому. Підвищенню рівня захопленості сприяє також урахування точки зору співробітника при вирішенні важливих питань.

Висновки. Економічна теорія та практика господарювання пройшли довгий шлях до усвідомлення важливості персоналу як найголовнішого ресурсу підприємства. Розвинуті країни прийшли до цього еволюційним шляхом. У наш час інституційне середовище, яка характерне для країн із розвинутою ринковою економікою, Україні ще не властиве. Процеси інтеграції України у світову систему господарювання передбачають розвиток підходів до управління персоналом.

Проведене дослідження з використанням методу експертних оцінок показало, що низький рівень задоволеності роботою та захопленості персоналу негативно впливає на загальний рівень прихильності співробітників організації, яка аналізується. Запропоновані в роботі заходи сприяють формуванню у співробітників відчуття причетності організації, забезпечують зворотний зв'язок зі споживачами і суспільством, а також сприяють підвищенню іміджу організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: пер. с англ. Москва: Дело, 1996. 272 с.
2. Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 272 с.
3. Яновский А. М. Ориентация персонала на успех фирмы. *Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология*. 2012. № 1. С. 5–8.
4. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. Москва: ИНФРА-М, 2000. 288 с.
5. Тараненко В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика. Тесты для отбора персонала. Москва: Ника-Центр, 2015. 240 с.
6. Боровиков В. П. STATISTICA: искусство анализа данных на компьютере. Для профессионалов. Санкт-Петербург: Питер, 2010. 656 с.
7. Лепейко Т. І., Качала А. О. Обґрунтування показників оцінки якості трудового потенціалу. *Економіка розвитку*. 2005. № 4. С. 72–75.
8. Котляревська Т. І., Луппов А. Б., Мішутіна С. А. Сучасна концепція якості статистичних даних та її використання в статистичній практиці. *Питання статистики*. 2002. № 5. С. 3–7.

9. Бондаренко Н. В., Пантелеев М. С. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2013. № 111. С. 267–272. URL: http://eprints.kname.edu.ua/35510/1/267–272_%20Бондаренко%20НВ.pdf (дата звернення: 20.10.2019).
10. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 44. С. 194–198. URL: http://inek_2013_6_48.pdf (дата звернення: 20.10.2019).
11. Шаповал О. А. Управління процесами використання персоналу підприємства на основі методу моделювання. *Економічний вісник*. 2014. № 2. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/2/EV20142_093–100.pdf (дата звернення: 20.10.2019).
12. Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/24658/1/Shvets-Kovalenko.pdf> (дата звернення: 20.10.2019).
13. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія. Вінниця: ВНТУ. 2010. 171 с.

REFERENCES

1. Duncan, Dz. U. (1996). *Osnovopolagayushchiye idei v menedzhmente. Uroki osnovopolozhnikov menedzhmenta i upravlencheskoy praktiki [Fundamental ideas in management. The lessons of the founders of management and management practice]*. Moskva: Delo [in Russian].
2. Yakhontova, Ye. (2003). *Effektivnyye tekhnologii upravleniya personalom [Effective personnel management technologies]*. Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].
3. Yanovskyi, A. M. (2012). Oriyentatsiya personala na uspekhi firmy [Personnel orientation on the success of the company]. *Menedzhment i kadry: psikhologiya upravleniya, sotsionika i sotsiologiya – Management and personnel: management psychology, socionics and sociology, 1*, 5–8 [in Russian].
4. Mordovin, S. K. (2000). *Upravleniye chelovecheskimi resursami: 17-modulnaya programma dlya menedzherov «Upravleniye razvitiyem organizatsii». Modul 16 [Human Resource Management: 17-module program for managers «Organization Development Management». Module 16]*. Moskva: INFRA-M [in Russian].
5. Taranenko, V. (2015). *Upravleniye personalom, korporativnyy monitoring, psikhodiagnostika. Testy dlya otbora personala [Personnel management, corporate monitoring, psychodiagnostics. Tests for staff selection]*. Moskva: Nika-Tsentr [in Russian].
6. Borovikov, V. P. (2010). *Statistica: iskusstvo analiza dannykh na kompyutere. Dlya professionalov [Statistica: the art of computer data analysis. For professionals]*. Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].
7. Lepeyko, T. I., & Kachala, A. O. (2005). Obgruntuvannya pokaznykiv otsinky yakosti trudovoho potentsialu [Substantiation of indicators of evaluation of quality of labor potential]. *Ekonomika rozvytku – Economics of development, 4*, 72–75 [in Ukrainian].
8. Kotlyarevska, T. I., Luppov, A. B., & Mishutina, S. A. (2002). Suchasna kontseptsiya yakosti statystychnykh danykh ta yiyi vykorystannya v statystychniy praktysi [Modern concept of quality of statistical data and its use in statistical practice]. *Pytannya statystyky – Statistics Issues, 5*, 3–7 [in Ukrainian].

9. Bondarenko, N. V., & Pantelyeyev, M. S. (2013). Formuvannya suchasnykh system upravlinnya personalom pidpryyemstva [Formation of modern enterprise personnel management systems]. *Komunalne hospodarstvo mist – Utilities of cities*, 111, 267–272. Retrieved from <http://eprints.kname.edu.ua/35510/1/267-72%20Bondarenko%20NV> [in Ukrainian].
10. Huhul, O. (2013). Teoretychni zasady upravlinnya rozvytkom personalu [Theoretical principles of personnel development management]. *Innovatsiyna ekonomika – Innovative economy*, 44, 194–198. Retrieved from http://inek_2013_6_48 [in Ukrainian].
11. Shapoval, O. (2014). Upravlinnya protsesamy vykorystannya personalu pidpryyemstva na osnovi metodu modelyuvannya [Management of processes of use of enterprise personnel on the basis of modeling method]. *Ekonomichnyy visnyk – Economic Bulletin*, 2, 93–100. Retrieved from https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/2/EV20142_093-100 [in Ukrainian].
12. Shvets, I. B., & Kovalenko, T. V. (2013). *Kompleksna otsinka yakosti upravlinnya personalom: monohrafiya* [Comprehensive assessment of quality of personnel management]. Donetsk: DVNZ «DonNTU» [in Ukrainian].
13. Hrabovetskyi, B. (2010). *Metody ekspertnykh otsinok: teoriya, metodolohiya, napryamky vykorystannya* [Expert assessment methods: theory, methodology, directions of use]. Vinnytsya: VNTU [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.10.2019 р.

Стаття пройшла рецензування 10.11.2019 р.

Стаття рекомендована до опублікування 22.11.2019 р.

А. А. ПЕТРЯЕВ

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, менеджмента и предпринимательства Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина, Украина, г. Харьков

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТАТИСТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Установлено, что главным элементом организации (предприятия) являются ее сотрудники – персонал. Показано, что в современных условиях одной из возможностей совершенствования управления персоналом организации является использование моделирования, статистических методов. Определено состояние системы управления персоналом анализируемого предприятия. Выявлено, что на уровень приверженности персонала организации влияют следующие факторы: удовлетворенность работой, увлеченность, адаптивность, взаимодействие. Предложено использование метода экспертных оценок для установления приверженности персонала организации. Построена модель, отражающая зависимость приверженности персонала от обуславливающих ее факторов.

Ключевые слова: организация, персонал, управление персоналом, статистические методы, анкетирование, метод экспертных оценок.

O. O. PETRIAIEV

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine, Kharkiv

USE OF STATISTICAL METHODS IN THE MANAGEMENT OF THE PERSONNEL OF THE ORGANIZATION

Formulation of the problem. Personnel management is an important part of an organization's quality management systems. For effective personnel management, it is necessary to make more extensive use of statistical methods of information processing, which will improve the quality of management decisions.

Analysis of recent research and publications. There is no comprehensive approach to managing the organization's personnel based on the use of statistical methods. Determining the theoretical and practical value of research in this area, it should be noted that these issues require more in-depth study and development.

Formulating the purpose of the article. The purpose of this article is to develop scientific provisions and practical recommendations on the use of statistical methods in managing the organization's staff.

Paper main body. The article found that the main element of the organization (enterprise) is its employees – staff. It is emphasized that the effectiveness of the organization as a whole depends on the effectiveness of its work. It is shown that each organization should have a clearly formulated personnel management policy. Two human resources management systems are identified – American and Japanese and their differences are formulated. It is shown that in order to better understand the effectiveness of personnel management, it is necessary to take into account the accumulated experience in organizational management. It has been established that recently the staff is considered as the main factor of increasing the competitiveness of the organization. It is shown that in modern conditions one of the directions of improving the personnel management of the organization is the use of modeling, statistical methods. It has been proven that it is appropriate to encourage staff educational initiatives and to provide them with the opportunity to improve their qualifications and professional certification at the expense of the organization. It has been shown that in addition to decent pay for employees, they can be offered a compensation package. The state of the personnel management system of the analyzed enterprise is determined. Existing weaknesses are shown and recommended measures to address them. It is proposed to determine the commitment of the employees of the organization being analyzed by conducting a questionnaire. The survey results are summarized. It is revealed that the following factors influence the level of commitment the most: job satisfaction, enthusiasm, adaptability, interaction. It is shown that individual characteristics of employees can have a significant

influence on commitment. It was found that, as a whole, the individual characteristics of the employees of the organization being analyzed do not contribute to a high level of commitment of the organization. It is proposed to use the method of expert assessments to determine the commitment of the organization's staff. It is recommended that the information be processed using Statistica 6.0 in the Multiple Regression module. A model was developed that reflects the dependence of staff commitment on factors such as job satisfaction, enthusiasm, adaptability, and interaction. It is concluded that the employees of the organization under review have a low level of job satisfaction and enthusiasm.

Conclusions. A study using the peer review method found that low levels of job satisfaction and staff engagement adversely affect the overall level of commitment of the employees of the organization under review. The measures proposed in the work contribute to the formation of employees' sense of involvement in the organization, provide feedback to consumers and society, and also contribute to the image of the organization.

Short Abstract for an article

It is established that the main element of the organization (enterprise) is its employees – staff. It is shown that in modern conditions one of the directions of improving the personnel management of the organization is the use of modeling, statistical methods. The state of the personnel management system of the analyzed enterprise is determined. It is revealed that the following factors influence the level of staff commitment: job satisfaction, enthusiasm, adaptability, interaction. It is suggested to use the method of expert assessments to determine the commitment of the organization's staff. The author has developed a model that reflects the dependence of staff commitment on the factors that determine it.

Key words: organization, personnel, personnel management, statistical methods, questionnaires, method of expert assessments.

Article details:

Received: 22 October 2019

Revised: 10 November 2019

Accepted: 22 November 2019

Рекомендоване цитування: Петраєв О. О. Використання статистичних методів в управлінні персоналом організації. *Економічна теорія та право*. 2019. № 4 (39). С. 99–113. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-99.

Suggested Citation: Petriaev, O. O. (2019). Vykorystannia statystychnykh metodiv v upravlinni personalom orhanizatsii [Use of statistical methods in the management of the personnel of the organization]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (39), 99–113. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-99.

УДК 330.341.2;330.564.2

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-114

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: <http://orcid.org/0000-0002-6914-0971>



БОРОТЬБА З КОРУПЦІЙНОЮ РЕНТОЮ В УКРАЇНІ: ГОЛОВНІ ЕТАПИ ТА ЗАХОДИ¹

Обґрунтовано необхідність задля ефективної протидії корупції зробити наголос на боротьбі з корупційною рентою. Виділено три етапи боротьби з корупційною рентою: зміна структур; забезпечення структур професійними кадрами та створення розвиненої антикорупційної системи. Запропоновано комплекс заходів, необхідних для скорочення можливостей формування корупційної ренти та для ускладнення приховування та використання корупційних доходів.

Ключові слова: доходи, реформи в Україні, корупційна рента, боротьба з корупцією, боротьба з корупційною рентою.

JEL Classification: P21, P36, H00.

Постановка проблеми. У період ринкової трансформації економіки України значного поширення набула корупція. Масштаби проблеми такі, що під загрозою сама розбудова соціально-орієнтованої ринкової економіки, сталий соціально-економічний розвиток, підвищення ефективності виробництва, залучення іноземних інвестицій, інноваційний розвиток економіки та інтеграція з ЄС. Боротьба з корупційними доходами має вирішальне значення для

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

© Губін К.Г., 2019. 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>.

протидії корупції, бо якщо корупціонери не зможуть отримувати корупційну ренту або не зможуть її витрачати, сама корупційна діяльність для більшості з них втратить сенс.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми боротьби з корупцією та корупційними доходами в Україні давно привертають увагу дослідників, проте ці питання не дістали остаточного вирішення в теоретичній площині. Практика боротьби з корупцією, на жаль, не може вважатися успішною і тому ставить більше питань, ніж дає відповідей.

Водночас необхідно відзначити дослідження останніх років. Р. О. Асеєв (R. O. Asieiev), вивчивши історичні прояви корупції та особливості боротьби з нею, виділив історичні корені корупції та охарактеризував зміни в українському законодавстві в період незалежності, спрямовані на боротьбу з корупцією [1].

Ю. В. Дем'янчук (Yu. V. Demianchuk) пропонує розвивати інститут запобігання «конфлікту інтересів» на державній службі та запровадити жорсткий адміністративно-правовий контроль за реалізацією права бізнесу брати участь у політичному житті суспільства. Також він рекомендує звернути увагу на забезпечення прозорості в діяльності державних службовців, установлення обов'язку доводити правомірність надмірного збагачення чиновників та принцип «презумпції корумпованості», згідно з яким державний службовець у разі виникнення підозри в корупційному правопорушенні вважається винним і має доводити свою невинуватість. Водночас важко погодитися із пропозицією Дем'янчука розробити та запровадити Кодекс поведінки державних службовців, адже за сучасного стану суспільної моралі та професійної етики в Україні він матиме переважно формальний характер [2].

О. А. Шевчук (O. A. Shevchuk) та А. О. Ковальський (A. O. Kovalskyi), проаналізувавши світовий досвід боротьби з корупцією, пропонують розвивати в Україні інститут викривачів корупції та здійснювати конфіскацію майна осіб, які не можуть підтвердити правомірність його походження [3].

С. Х. Барегамян (S. Kh. Barehamian) та Н. О. Дудар (N. O. Dudar) вважають за доцільне запровадити аналогічну південнокорейській програмі OPEN програму, яка дозволила б українцям через Інтернет контролювати процес розгляду їх звернень держслужбовцями [4].

Розглянувши міжнародний та європейський досвід уникнення корупційних ризиків під час здійснення публічних закупівель, О. В. Альциванович (O. V. Altsyvanovych) та Я. Ю. Цимбаленко (Ya. Yu. Tsymbalenko) наголошують на важливості запровадження комплексу заходів, що складається із психологічних методів, технічних методів, регламентації процесів та репресивних засобів [5].

О. О. Губарев (O. O. Hubariev) у статті «Інституційні засади запобігання і протидії корупції в Україні та країнах світу» пропонує сформулювати логічно пов'язаний ланцюг нормативно-правових актів у сфері боротьби з корупцією. Пріоритетами антикорупційної політики, на його думку, мають стати виявлення й усунення умов, що сприяють розвитку корупції [6].

Дослідивши досвід Фінляндії та Нідерландів, А. Юрченко (A. Yurchenko) пов'язує успішність попередження та протидії корупції із відкритістю влади, прозорістю процедур прийняття державних рішень, дієвістю механізмів контролю громадянського суспільства за діяльністю державних органів, свободою слова та незалежністю засобів масової інформації, верховенством права і незалежністю судової системи [7]. Велике значення для боротьби з корупцією, на думку А. Юрченко, має запровадження інструментів електронного урядування та електронної демократії [8].

Р. В. Гречанюк (R. V. Hrechaniuk) висвітлює проблеми формування та належного виконання антикорупційної стратегії України [9].

О. Ю. Бусол (O. Yu. Busol) аналізує стан запобігання корупції та протидії корупційній злочинності в Україні та доходить висновку про те, що однією з головних перешкод у боротьбі з корупцією є брак політичної волі. На її думку, деякі громадські організації з протидії корупції самі є корумпованими [10].

А. Волошенко (A. Voloshenko) вважає, що для подолання системної корупції в Україні необхідно сформувати сім груп фахових експертів для відстежування семи головних корупційних сегментів (напрямків) та розробки антикорупційних рекомендацій для відповідних державних органів [11].

Б. М. Головкін (B. M. Holovkin) розглядає механізм запобігання корупції в Україні та характеризує його елементи [12].

В. В. Денисенко (V. V. Denysenko) та В. М. Вільгушинський (V. M. Vilgu-shinskyi) пропонують для протидії корупції в Україні: забезпечити ефективну співпрацю спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції; активізувати діяльність з навчального і науково-методичного забезпечення боротьби з корупцією; забезпечити відбір до новостворених антикорупційних органів професіоналів із відповідним досвідом роботи та високими моральними якостями [13].

В. О. Заросило (V. O. Zarosylo) та В. В. Гладкий (V. V. Hladkyi) виділяють і розглядають п'ять головних форм об'єктивації хабарництва в Україні [14].

Ю. К. Маслов (Yu. K. Maslov) задля протидії корупції в Україні пропонує вдосконалити фінансування політичних партій, поширити інструменти е-демократії та боротися з політичним непотизмом і фаворитизмом [15].

У питаннях боротьби з корупцією В. М. Мельник (V. M. Melnyk) та Н. В. Когень (N. V. Kogen) великого значення надають розв'язанню в Україні соціально-економічних проблем державних службовців і працівників установ публічного сектору, підвищенню їх життєвого рівня [16].

Н. Т. Пак (N. T. Pak), А. О. Титарчук (A. O. Titarchuk) та К. О. Кобець (K. O. Kobets) для запобігання корупції в Україні пропонують комплекс заходів, серед яких слід відзначити: контроль за виявленням, запобіганням, припиненням, розкриттям і розслідуванням корупційних правопорушень; розроблення профілактичних заходів щодо запобігання корупції; прозорість слідства у корупційних справах; контроль за виконанням покарання корупціонерів [17].

А. В. Білецький (A. V. Biletskyi) вважає за необхідне: залучати іноземних донорів до фінансування антикорупційної освіти; долучати їх до проведення інформаційних *advocacy* компаній, демонструючи позитивний приклад у боротьбі з корупцією; залучати іноземних донорів до фінансування неурядових аналітичних центрів (*think tanks*), здатних формувати якісну антикорупційну політику [18].

О. В. Новіков (O. V. Novikov) виділяє три головні групи проблем участі громадськості в запобіганні корупції в Україні: неповнота законодавчої бази та недоліки правового регулювання; низький рівень взаємодії державних органів та громадськості; несформованість громадянського суспільства та поширеність серед населення корупційних практик [19].

І. Д. Бенько (I. D. Benko) та С. В. Сисюк (S. V. Sysiuk) пропонують комплекс заходів для протидії корупції у сфері публічних закупівель [20].

Зважаючи на проблему корупції в органах Державної фіскальної служби України, досить цікавим є запропонований Ю. О. Врещ (Yu. O. Vreshch) та О. А. Радченко (O. A. Radchenko) для боротьби із цією проблемою комплекс заходів [21].

Для протидії корупційним проявам в органах судової влади України Н. М. Савчин (N. M. Savchyn) пропонує низку заходів, серед яких слід відзначити: забезпечення можливості здійснення громадянами впливу на формування суддівського корпусу; скасування суддівської недоторканності та розроблення системи юридичної відповідальності суддів за істотні порушення процесуального законодавства та суддівської етики [22].

Зазначені дослідження розкривають дуже різноманітні аспекти протидії корупції й тому потребують систематизації. Також необхідно визначити

оптимальну послідовність реалізації пропозицій. Україн важливо заповнити таку прогалину в дослідженнях, як боротьба з корупційною рентою в Україні.

Формулювання цілей. Мета статті – розкрити комплекс заходів, необхідних для боротьби з корупційною рентою в нашій державі, та визначити головні етапи реалізації цих заходів.

Виклад основного матеріалу. Зміна влади у 2014 р. створила нові можливості для розв’язання застарілої проблеми корупції. Проте попри гучні обіцянки реальні результати протидії корупції виявилися вкрай непереконливими. Це навіть змусило міністрів закордонних справ Німеччини й Франції Франка-Вальтера Штайнмаєра і Жана-Марка Еро звернутися у статті «Київ має діяти» [23] до нашої влади із закликом до негайних реформ і рішучої боротьби з корупцією. Прикладом скептицизму західних партнерів можна вважати статтю Т. Л. Вуда «Колишня обіцянка війни України з корупцією нині сходить нанівець» [24].

Оцінку ситуації вітчизняним бізнесом теж не можна назвати оптимістичною. Дослідження РwС Україна у 2018 р. виявило, що «48 % українських організацій постраждали від випадків економічних злочинів та шахрайства протягом останніх двох років» [25]. Серед них 73 % постраждали від хабарництва та корупції, що втричі більше за середньосвітовий рівень цього показника. 46 % зіштовхнулися із незаконним привласненням майна та 33 % – із шахрайством у сфері закупівель. На думку українських респондентів, хабарництво та корупція буде найбільш суттєвим економічним злочином для їхніх організацій у наступні два роки [25].

Такий провал у боротьбі з корупцією не можна пояснити помилками окремих державних діячів. Головна проблема в тому, що корупція в Україні набула системного характеру.

Вигоду від корупції можуть отримувати олігархи, які донедавна мали можливість формувати групи впливу у Верховній Раді та органах виконавчої влади. Найбільш прибуткові сегменти вітчизняної економіки контролювалися ставлениками олігархічних груп. Олігархи могли формувати нормативно-правову базу та коригувати практику її застосування. Приватизація переважно здійснювалася в інтересах олігархічної верхівки та приносила мало користі основній частині населення. Державні підприємства управлялися в інтересах олігархів їхніми ставлениками.

Крім олігархів, у збереженні корупції можуть бути зацікавлені корпоративно-кланові угруповання, які являють собою неформальну організацію

власників середнього бізнесу, політиків та державних службовців (переважно регіонального рівня). Інтереси та діяльність корпоративно-кланових угруповань подібні до олігархів, проте не такі масштабні та переважно зосереджені на регіональному рівні. Однак через чисельність і поширеність таких угруповань їх можна вважати потужним фактором супротиву антикорупційним реформам.

З першими двома складовими корупції тісно пов'язана політична корупція. Представники бізнесу вимагають допомоги політиків у веденні економічної діяльності та розплачуються підтримкою політичної кар'єри й корупційною рентою. До того ж в Україні протягом десятиріч було можливо конвертувати владу в капітал, а капітал – у владу. Через це сформувався прошарок народних депутатів, які паралельно були власниками бізнесу та йшли до влади заради примноження багатства, тобто заздалегідь планували отримувати пов'язані із корупцією доходи. Ці депутати формували законодавчу базу таким чином, аби зберегти та примножити можливості формування корупційної ренти.

Адміністративно-бюрократичну корупцію, поширену на середньому та нижньому рівнях влади, теж слід розглядати як суттєву перепону антикорупційним заходам. Адже масовість цих корупціонерів заважає очищенню державних органів та сприяє формуванню «кругової поруки». За таких умов поступова заміна кадрів частіше призводить до засвоєння новими співробітниками корупційних «правил гри», ніж до запровадження високих професійних стандартів та етичних принципів.

Проблема й у тому, що протягом десятиліть органи державної влади вибудовувалися таким чином, аби створити можливості для витягу корупційної ренти. Люди, які не хотіли працювати в корупційній системі, були змушені звільнитися. А найбільш зухвалі корупціонери, навпаки, отримували найкращі можливості просування службовими сходами та обіймали керівні посади.

Середній та малий бізнес не завжди безпосередньо залучений до корупційних мереж, проте змушений пристосовуватися до специфічних умов ведення підприємницької діяльності. Тобто, не формуючи стійкі зв'язки із корупціонерами, підприємці все ж нерідко вимушені давати хабарі та таким чином підтримують корупцію.

Те саме можна сказати про населення, яке призвичаїлося вирішувати справи із державними службовцями чи працівниками публічного сектору за допомогою матеріальної «подяки» (в більшості випадків незначної). Хоча є підстави звинувачувати рядових українців у тому, що вони самі винні в розвитку корупції, реальними винними є всі категорії корупціонерів, які поступово,

протягом десятиріч, вибудовували систему, за якої люди змушені давати хабарі та ще й формують «стокгольмський синдром» стосовно хабарників.

Зміна влади в Україні у 2019 р. відбулася під гаслами та обіцянками боротьби з корупцією. Сьогодні це завдання є не лише найважливішим, але й надскладним. Розвиненість корупційних інститутів, поширеність корупційної свідомості, численність категорій бізнесменів, політиків та державних службовців, які потенційно можуть вигравати від корупції, їх впливовість та мовчазна згода значної частини населення створюють особливу ситуацію, за якої більшість рецептів боротьби з корупцією виявляються недостатньо ефективними.

Задля результативної протидії корупції в Україні необхідно зробити наголос на боротьбі з корупційними доходами, адже без можливості заробити та витратити корупційну ренту на задоволення своїх потреб значною мірою втрачається сенс у корупційних діяннях. Позбавляючи корупціонерів доходів, ми обмежуємо їх можливості з розмивання антикорупційних реформ і протидії антикорупційній діяльності. Нерідко дуже важко викрити та довести в суді корупційні злочини, проте помітити наявність доходів від корупції відносно просто.

Боротьбу з корупційною рентою в Україні необхідно здійснювати у три етапи:

- 1) зміна структур;
- 2) забезпечення структур професійними кадрами;
- 3) створення розвиненої антикорупційної системи.

Розглянемо ці етапи детально.

Уже багато разів для боротьби з корупцією залучали нібито професіоналів, які досить переконливо імітували активну протидію корупції, одночасно отримуючи щедрю винагороду за потурання корупціонерам. Настав час зробити інакше – зробити наголос на морально-етичних якостях борців із корупцією. Потрібні люди, які реально налаштовані на протидію корупції, на запровадження ефективних антикорупційних реформ.

Аналіз перших кроків нової владної верхівки дає підстави вважати, що до найвищих щаблів української влади у 2019 р. нарешті ввійшли люди, які дійсно налаштовані на боротьбу з корупцією. Проте це лише початок справи. Тепер необхідно забезпечити кадрове оновлення та очищення від корупціонерів усіх рівнів державної влади. Починати слід із найвищих і середніх щаблів влади та з правоохоронних органів і судової системи. Передовсім чесні люди, що дійсно

прагнуть зруйнувати корупційну систему, мають обійняти ключові, найбільш відповідальні владні посади. Для цього потрібно створити атестаційні комісії із людей, не залучених до корупційних мереж. Доцільно включати до їх складу фахівців із країн Заходу з відповідною кваліфікацією та досвідом, адже вони не належать до корупційних угруповань в Україні та мають розвинену правову свідомість, а їх доходи та видатки ретельно контролюються правоохоронними органами розвинених держав. При проведенні атестації необхідно зробити наголос на ознаках корупційної діяльності та отримання корупційної ренти. При цьому перевіряти необхідно всіх родичів. За умови відмови від співробітництва (з боку держслужбовця або його родичів) при проведенні перевірок атестацію слід вважати непройденою. Таку антикорупційну атестацію слід зробити регулярною, зобов'язавши всіх державних службовців проходити її раз на 3–10 років (залежно від посади). Осіб, які здійснюють атестацію, та їх родичів також слід піддавати ретельній антикорупційній перевірці.

Нові політики та державні службовці, чесні та налаштовані на боротьбу з корупцією, мають реалізувати головне завдання першого етапу боротьби – демонтаж старих корупційних структур і створення нових, не схильних до витягу корупційної ренти. Для цього необхідно передовсім підірвати можливості формування корупційної ренти. Потрібна всеосяжна дерегуляція економіки. Адже, втративши можливості впливу на економічну діяльність, корупціонери стануть непотрібними бізнесу, втратять підстави для отримання хабарів. Той необхідний мінімум державного регулювання, який доведеться залишити, слід по можливості забезпечити автоматично діючими регуляторами. І лише в крайньому разі можна надавати державним службовцям дискреційну владу. Таким працівникам необхідно забезпечити високу зарплатню й особливо ретельно контролювати їх діяльність.

Сектор державних підприємств є одним із головних джерел корупційної ренти, проте за умов економічної кризи та конфлікту на сході України приватизацію великих підприємств здійснювати не вигідно, бо доведеться продавати їх за низкою ціною. Натомість треба ліквідувати можливості для зловживань. Стратегічні та цінні підприємства доцільно віддати в управління авторитетним західним компаніям із відповідним досвідом. Якщо вони потребують дуже великих інвестицій і багато нових технологій, можна розглянути питання передачі в концесію західним фірмам. Середні та невеликі підприємства, які не мають суттєвих перспектив розвитку, доцільно передати у довгострокову оренду чи концесію або приватизувати.

Ще одним потужним джерелом корупційної ренти є землекористування та використання надр. Оскільки порушення в цій сфері пов'язані із регіональними корупційними мережами, оновлення та ротація кадрів можуть виявитися досить ефективними. Головне ж – розробити та запровадити нові «правила гри» в цій сфері, аби доходи від землекористування та використання надр спрямовувалися на користь українського народу, а не підживлювали корупційні угруповання.

Потужного удару по корупційній ренті може завдати детінізація економіки, адже існування тіньової економіки неможливе без систематичних величезних хабарів політикам і державним службовцям, які покривають тіньову діяльність. Потрібно спростити систему оподаткування, дещо знизити податки та водночас посилити контроль і збільшити відповідальність за ухиляння від сплати податків.

Доцільно легалізувати проституцію та ігорний бізнес. Останній слід розвивати у спеціально відведених місцях, аби доступ до азартних ігор не був надто легким; подібні установи не мають зустрічатися «на кожному кроці».

Митниця та податкова є потужними сферами-генераторами корупційної ренти. Зважаючи на ступінь ураження цих організацій корупцією, доцільно на 10 років передати українську митницю та податкову в управління авторитетним західним організаціям із відповідним досвідом. Це зруйнує численні корупційні угруповання та схеми, які вибудовувалися протягом багатьох років.

Публічні закупівлі – ще одне джерело корупційної ренти – потребують подальшого реформування. Систему ProZorro необхідно вдосконалити, аби заблокувати можливості маніпуляцій і зловживань.

На додаток до заходів, які скорочують можливості витягу корупційної ренти, украй важливо створити ефективну систему контролю доходів, добробуту та видатків політиків і держслужбовців, а також усіх пов'язаних із ними осіб. Така система має працювати не лише всередині України, а й за її межами. Необхідно забезпечити у співробітництві з іншими країнами блокування офшорних схем та інших способів відмивання корупційної ренти. Потрібна співпраця та сприяння іноземних організацій у пошуках і поверненні розміщених за кордоном доходів та активів, незаконно зароблених у нашій державі. Для цього необхідно укладати відповідні угоди та налагоджувати співробітництво з іншими державами.

Корупціонери мають боятися забагато заробляти, боятися багато витрачати та навіть володіти активами, вартість яких перевищує офіційні доходи.

Їх родичі мають боятися набувати незаконно зароблені кошти, активи, мають боятися витратити більше, ніж офіційно заробляють.

Підрив можливостей корупціонерів заробляти та витратити хабарі завдає удару по старих корупційних інститутах, організаціях, угрупованнях, схемах тощо. Проте одного лише демонтажу корупційних структур недостатньо – необхідно створювати нові формальні та неформальні інститути, організації та механізми, які мають імунітет до корупції та борються з нею.

Реформування судової та правоохоронної систем, створення антикорупційних правоохоронних структур та антикорупційного суду поки що не дали очікуваних результатів у боротьбі з корупцією. Проте перед формуванням остаточної оцінки слід дати їм ще часу, адже процес кадрового оновлення і реформування судової та правоохоронної систем не завершений.

Водночас уже є підстави стверджувати, що необхідно розширити повноваження антикорупційних структур і суттєво обмежити недоторканність політиків та держслужбовців. Доцільно розвивати інститут запобігання «конфлікту інтересів» на державній службі та запровадити принцип «презумпції корумпованості» політиків і державних службовців. Необхідно підтримувати розвиток інституту викривачів корупції. Україй важливо розвивати електронне урядування та електронну демократію. Зокрема, створити програму для контролю громадянами через Інтернет процесу розгляду їх звернень держслужбовцями.

Слід розвивати систему соціальних ліфтів, аби освічені, кваліфіковані та обдаровані українці без хабарів, неформальних відносин і штучних перепон могли посісти відповідальні та привабливі посади в державних органах або просунути в політичну діяльність.

Необхідно поступово долучати громадськість до боротьби з корупційною рентою. Для цього необхідно створити умови для розвитку громадянського суспільства. Людям потрібен досвід об'єднання для вирішення найбільш нагальних соціально-економічних проблем. Держава має всіляко сприяти вільному асоціюванню громадян на законодавчому та організаційному рівнях та йти назустріч їх вимогам. Побачивши перші результати від об'єднання, люди повірять у свої сили та забажають об'єднуватися заради розв'язання більш складних проблем (у тому числі пов'язаних із корупцією). У процесі цієї діяльності виникатимуть стихійні лідери, які зможуть потім взяти на себе відповідальні обов'язки в інститутах громадянського суспільства або стати політиками-висуванцями з народу.

Слід розвивати незалежні ЗМІ, які мають стати ефективними контролерами та запобіжниками корупції.

Найбільш ефективними антикорупційні заходи та дії інститутів громадянського суспільства і ЗМІ стануть за умови розвитку підзвітності влади народу. Необхідно надати громадянам можливості впливу на кадровий склад суддівського корпусу та органів прокуратури. Слід запровадити часткові вибори до представницьких органів влади (за відкритими списками), аби кожні два з половиною роки влада оновлювалася. Необхідно створити відносно простий та реально працюючий механізм ініціювання громадянами референдумів. Потрібні реалістичні процедури і механізми відкликання депутатів та імпічменту посадових осіб.

На першому етапі боротьби з корупційною рентою супротив корупціонерів і бізнесменів, які виграють від неформальної взаємодії з окремими представниками державної влади, буде найбільш організованим, системним та потужним. Тому нова українська влада має спиратися на підтримку населення, яке переважно налаштоване проти корупції. Необхідно пояснювати та переконувати людей щодо необхідності запровадження тих чи інших антикорупційних заходів. Та головне – досягти реальних здобутків у боротьбі з корупцією. Коли українці побачать, що антикорупційний суд масово відправляє корупціонерів за ґрати, вони повірять у реформи та долучаться до них. Українською важливою є підтримка країн Заходу, які не лише надають допомогу та кредити для проведення антикорупційних реформ, а й забезпечують консультативну підтримку і фінансують громадські організації, які сприяють реформуванню України. Велику роль міг би відіграти тиск західних партнерів на українських олігархів, аби вони хоча б не протидіяли реформам або навіть сприяли ним. Слід відзначити, що на першому етапі боротьби з корупційною рентою в Україні головного удару буде завдано по умовах її формування та використання. Проте не всіх корупціонерів вдасться впіймати та покарати, як того вимагає закон. Скоріш за все, першими понесуть відповідальність найбільш зухвалі порушники і ті, хто не зможе приховати ознаки своїх корупційних дій.

За умови успішного виконання завдань етапу зміни структур стане можливим перейти до другого етапу, головним змістом якого має стати наповнення реформованих та новостворених інститутів і механізмів професійними кадрами. При підборі працівників, залишаючи вимоги до моральних якостей, стане можливим перенести наголос на професійні якості претендентів. Адже тепер самі структури обмежуватимуть витяг корупційної ренти та потяг до

корупційної діяльності. Підвищення професійного рівня борців із корупцією дозволить розслідувати та доводити до суду й вироку більш складні та ретельніше приховані корупційні дії.

Головною метою третього етапу боротьби з корупційною рентою в Україні має бути створення розвиненої антикорупційної системи. Особливості цієї системи мають бути визначені професіоналами, залученими на другому етапі, проте вже зараз можна сформулювати деякі важливі риси розвиненої антикорупційної системи. Загалом ця система буде подібна до антикорупційних систем розвинених країн. Від частини антикорупційних заходів, які знаходяться на межі порушення прав і свобод громадян, доведеться відмовитися. Проте ефективність протидії корупційній ренті буде збережено шляхом удосконалення інших інструментів і підвищення ефективності їх застосування. Борці з корупцією набудуть значного досвіду та зможуть розслідувати і доводити до суду й вироку найбільш складні та найретельніше приховані корупційні правопорушення.

Висновки. Провали в боротьбі з корупцією в Україні зумовлені не стільки помилками окремих державних діячів, скільки системним характером проблеми. Розвиненість корупційних інститутів, корупційної свідомості, численність категорій бізнесменів, політиків та державних службовців, які потенційно можуть вигравати від корупції, украй ускладнюють протидію їй.

Необхідно зробити наголос на протидії корупційній ренті, адже без можливості заробити, накопичити, приховати та витратити її значною мірою втрачається сенс у корупційних діях. Позбавляючи корупціонерів доходів, ми обмежуємо їх можливості з блокування та перешкоджання антикорупційним реформам і заходам.

Боротьбу з корупційною рентою в Україні необхідно здійснювати у три етапи. Перший етап – зміна структур – передбачає руйнування старих корупційних інститутів, організацій, угруповань, схем тощо та створення нових інститутів, організацій і механізмів, які мають імунітет до корупції та борються з нею. Для цього потрібні люди із високими морально-етичними якостями, які дійсно налаштовані на запровадження ефективних антикорупційних реформ.

Другий етап – забезпечення структур професійними кадрами. При підборі працівників стане можливим перенести наголос на професійні якості претендентів, адже тепер самі структури обмежуватимуть формування корупційної ренти та потяг до корупційної діяльності.

Третій етап – створення розвиненої антикорупційної системи. Від частини антикорупційних заходів, які знаходяться на межі порушення прав і свобод громадян, доведеться відмовитися. Борці з корупцією набудуть значного до-

свіду та зможуть розслідувати і доводити до суду й вироку найбільш складні та найретельніше приховані корупційні правопорушення.

Перспективним напрямом подальших досліджень вважаю формування соціальних ліфтів та антикорупційних фільтрів, здатних забезпечити просування до української політики і державної служби чесних, освічених, професійних та обдарованих громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Асєєв Р. О. Історичні прояви корупції та особливості боротьби з нею. *Правова держава*. 2017. № 27. С. 110–116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prav_2017_27_20 (дата звернення: 02.11.2019).
2. Дем'янчук Ю. В. Основні характеристики міжнародних практик запобігання та протидії корупції. *Наука і правоохорона*. 2018. № 1. С. 81–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nip_2018_1_12 (дата звернення: 02.11.2019).
3. Шевчук О. А., Ковальський А. О. Світовий досвід боротьби з корупцією та можливість його запровадження в Україні. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Юридичні науки*. 2019. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnadpcurn_2019_2_9 (дата звернення: 04.11.2019).
4. Барегамян С. Х., Дудар Н. О. Запобігання та протидія корупції в сучасній Україні: на прикладі досвіду зарубіжних країн. *Актуальні проблеми правознавства*. 2018. Вип. 1. С. 49–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprpr_2018_1_10 (дата звернення: 07.11.2019).
5. Альциванович О. В., Цимбаленко Я. Ю. Міжнародний та європейський досвід уникнення корупційних ризиків під час здійснення публічних закупівель. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 10. С. 62–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_10_10 (дата звернення: 06.11.2019).
6. Губарев О. О. Інституційні засади запобігання і протидії корупції в Україні та країнах світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 15 (1). С. 25–28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15\(1\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15(1)_7) (дата звернення: 06.11.2019).
7. Юрченко А. Особливості попередження та протидії політичній корупції у Фінляндії та Нідерландах у контексті імплементації європейських антикорупційних норм. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2018. № 2. С. 22–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mvskrc_2018_2_5 (дата звернення: 03.11.2019).
8. Юрченко А. В. Електронне урядування – ефективний механізм запобігання політичній корупції. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2019. Т. 22, № 4. С. 83–90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2019_22_4_11 (дата звернення: 03.11.2019).
9. Гречанюк Р. В. Національні антикорупційні стратегії в системі запобігання корупції України. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. Вип. 3. С. 29–35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprpr_2019_3_7 (дата звернення: 02.11.2019).

10. Бусол О. Ю. Стан запобігання корупції та протидії корупційній злочинності в контексті національної безпеки України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*. 2019. Т. 30 (69), № 2. С. 101–109. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2019_30\(69\)_2_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2019_30(69)_2_19) (дата звернення: 07.11.2019).
11. Волощенко А. Системна корупція в Україні: причини неефективної протидії. *Україна-Європа-Світ. Міжнародний збірник наукових праць. Серія: Історія, міжнародні відносини*. 2018. Вип. 21. С. 77–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ues_2018_21_10 (дата звернення: 07.11.2019).
12. Головкін Б. М. Механізм запобігання корупції. *Часопис Київського університету права*. 2018. № 4. С. 254–260. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2018_4_55 (дата звернення: 02.11.2019).
13. Денисенко В. В., Вільгушинський В. М. Ретроспективи протидії корупції в Україні: адміністративно-правові аспекти підвищення ефективності антикорупційного процесу. *Web of science and Academic Researcher*. 2019. № 1. С. 36–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/wsar_2019_1_8 (дата звернення: 05.11.2019).
14. Заросило В. О., Гладкий В. В. Хабарництво як базисна форма прояву корупції. *Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України*. 2018. № 16. С. 123–139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vprc_2018_16_18 (дата звернення: 05.11.2019).
15. Маслов Ю. К. Корупційна компонента політичного процесу на пострадянському просторі. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2019. Т. 22, № 5. С. 46–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2019_22_5_7 (дата звернення: 05.11.2019).
16. Мельник В. М., Корень Н. В. Основні причини корупції в Україні та шляхи її подолання. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2018. № 2. С. 207–221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2018_2_18 (дата звернення: 05.11.2019).
17. Пак Н. Т., Тітарчук А. О., Кобець К. О. Запобігання корупції в Україні. *Молодий вчений*. 2019. № 6 (1). С. 118–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_6_281_29_27 (дата звернення: 02.11.2019).
18. Білецький А. В. Взаємодія донорів та національних громадських організацій у заходах запобігання корупції. *Часопис Київського університету права*. 2017. № 2. С. 250–254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2017_2_58 (дата звернення: 06.11.2019).
19. Новіков О. В. Проблеми участі громадськості у запобіганні корупції в Україні. *Питання боротьби зі злочинністю*. 2019. Вип. 37. С. 58–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pbzz_2019_37_7 (дата звернення: 03.11.2019).
20. Бенько І. Д., Сисюк С. В. Корупція у сфері публічних закупівель: форми прояву та засоби протидії. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38 (2). С. 84–87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(2\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(2)_19) (дата звернення: 07.11.2019).
21. Врещ Ю. О., Радченко О. А. Запобігання та протидія корупції в органах Державної фіскальної служби України: реалії та перспективи. *Молодий вчений*. 2019. № 5 (1). С. 183–187. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_5\(1\)_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_5(1)_42) (дата звернення: 06.11.2019).

22. Савчин Н. М. Боротьба з корупційними проявами в органах судової влади України (з урахуванням міжнародного досвіду). *Правова держава*. 2017. № 28. С. 31–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prav_2017_28_6 (дата звернення: 04.11.2019).
23. Steinmeier F. W., Ayrault J.-M. Kiew muss handeln. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Zugang. URL: <http://www.faz.net/aktuell/politik/ausland/europa/gastbeitrag-kiew-muss-handeln-14083020.html> (дата звернення: 09.11.2019).
24. Wood T. L. Early promise of Ukraine's war on corruption fades by the day. *The Washington Times*. URL: <https://www.washingtontimes.com/news/2017/nov/30/ukraines-anti-corruption-promise-fades-by-the-day/> (дата звернення: 09.11.2019).
25. PwC Global Economic Crime and Fraud Survey 2018: Ukrainian findings. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/economic-crime-survey.html> (дата звернення: 23.10.2019).

REFERENCES

1. Asieiev, R. O. (2017). Istorychni proiavy koruptsii ta osoblyvosti borotby z neiu [Historical manifestations of corruption and the peculiarities of struggle]. *Pravova derzhava – Constitutional State*, 27, 110–116. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prav_2017_27_20 [in Ukrainian].
2. Demianchuk, Yu. V. (2018). Osnovni kharakterystyky mizhnarodnykh praktyk zapobihannia ta protydii koruptsii [Main features of international practices in preventing and combating corruption]. *Nauka i pravookhorona – Science and law enforcement*, 1, 81–86. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nip_2018_1_12 [in Ukrainian].
3. Shevchuk, O. A., & Kovalskyi, A. O. (2019). Svitovyi dosvid borotby z koruptsiieiu ta mozhlyvist yoho zaprovadzhennia v Ukraini [World experience of combating corruption and the possibility of it implementation in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii: Yurydychni nauky – Bulletin of the National Academy of State Border Guard Service of Ukraine. Series: Law*, 2. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnadpcurn_2019_2_9 [in Ukrainian].
4. Barehamian, S. Kh., & Dudar, N. O. (2018). Zapobihannia ta protydiia koruptsii v suchasni Ukraini: na prykladi dosvidu zarubizhnykh krain [Preventing and countering of corruption in modern Ukraine: on the example of foreign countries experience]. *Aktualni problemy pravoznavstva – Actual problems of law*, 1, 49–54. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprpr_2018_1_10 [in Ukrainian].
5. Altsyvanovych, O. V., & Tsymbalenko, Ya. Yu. (2018). Mizhnarodnyi ta yevropeiskyi dosvid unyknennia koruptsiinykh ryzykiv pid chas zdiisnennia publichnykh zakupivel [International and European experience of avoiding corruption risks in public procurement]. *Aspekty publichnogo upravlinnia – Public administration aspects*, 6 (10), 62–73. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_10_10 [in Ukrainian].
6. Hubariiev, O. O. (2015). Instytutsiini zasady zapobihannia i protydii koruptsii v Ukraini ta krainakh svitu [Institutional framework for combating corruption in Ukraine and the world countries]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii:*

- Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, 15 (1), 25–28. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15\(1\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15(1)_7) [in Ukrainian].
7. Yurchenko, A. (2018). Osoblyvosti poperedzhennia ta protydii politychnii koruptsii u Finliandii ta Niderlandakh u konteksti implementatsii yevropeiskyykh antykoruptsiinykh norm [Features of prevention and countering political corruption in Finland and Netherlands in the context of the implementation of European anti-corruption law]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii – International relations, social communication and regional studies*, 2, 22–29. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/mvckrc_2018_2_5 [in Ukrainian].
 8. Yurchenko, A. V. (2019). Elektronne uriaduvannia – efektyvnyi mekhanizm zapobihannia politychnii koruptsii [E-Governance as an effective mechanism for preventing political corruption]. *Naukovo-teoretychnyi almanakh «Hrani» – Scientific and theoretical almanac «Grani»*, 22 (4), 83–90. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2019_22_4_11 [in Ukrainian].
 9. Hrechaniuk, R. V. (2019). Natsionalni antykoruptsiini stratehii v systemi zapobihannia koruptsii Ukrainy [National anti-corruption strategies in the system of prevention of corruption of Ukraine]. *Aktualni problemy pravoznastva – Actual problems of law*, 3, 29–35. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprpr_2019_3_7 [in Ukrainian].
 10. Busol, O. Yu. (2019). Stan zapobihannia koruptsii ta protydii koruptsiinii zlochynnosti v konteksti natsionalnoi bezpeky Ukrainy [The state of prevention of corruption and counteraction to corruption crime in the context of national security of Ukraine]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Yurydychni nauky – Scientific notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Series: Juridical Sciences*, 30 (2), 101–109. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2019_30\(69\)_2_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2019_30(69)_2_19) [in Ukrainian].
 11. Voloshenko, A. (2018). Systemna koruptsiia v Ukraini: prychny neefektyvnoi protydii [The systemic corruption in Ukraine: causes of ineffective counteraction]. *Ukraina-Yevropa-Svit. Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats. Seriya: Istoriia, mizhnarodni vidnosyny – Ukraine – Europe – World. The International Collection of Scientific Works. Series: History, International Relation*, 21, 77–85. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ues_2018_21_10 [in Ukrainian].
 12. Holovkin, B. M. (2018). Mekhanizm zapobihannia koruptsii [Corruption prevention mechanism]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava – Chronicles of Kyiv university of law*, 4, 254–260. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2018_4_55 [in Ukrainian].
 13. Denysenko, V. V., & Vilhushynskiy, V. M. (2019). Retrospektyvy protydii koruptsii v Ukraini: administratyvno-pravovi aspekty pidvyshchennia efektyvnosti antykoruptsiinoho protsesu [Retrospective views of counteraction to corruption in Ukraine: administrative legal aspects of efficiency increasing of anticorruption process]. *Web of science and Academic Researcher*, 1, 36–42. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/wsar_2019_1_8 [in Ukrainian].
 14. Zarosylo, V. O., & Hladkyi, V. V. (2018). Khabarnytstvo yak bazysna forma proiavu koruptsii [Bribery as a Basic Form of Corruption]. *Visnyk Pivdennoho rehionalnoho tsentru Natsionalnoi akademii pravovykh nauk Ukrainy – Journal of the South Regional*

- Center of National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 16, 123–139. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vprc_2018_16_18 [in Ukrainian].
15. Maslov, Yu. K. (2019). Koruptsiina komponenta politychnoho protsesu na postradianskomu prostori [Corruption component of the political process in the post-soviet space]. *Naukovo-teoretychnyi almanakh «Hrani» – Scientific and theoretical almanac «Grani»*, 22(5), 46–56. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2019_22_5_7 [in Ukrainian].
16. Melnyk, V. M., & Koren, N. V. (2018). Osnovni prychny koruptsii v Ukraini ta shliakhy yii podolannia [Main causes of corruption in Ukraine and ways to overcome it]. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy – Proceedings of the University of the State Fiscal Service of Ukraine*, 2, 207–221. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2018_2_18 [in Ukrainian].
17. Pak, N. T., Titarchuk, A. O., & Kobets, K. O. (2019). Zapobihannia koruptsii v Ukraini [Prevention of corruption in Ukraine]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 6 (1), 118–123. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_6_281_29_27 [in Ukrainian].
18. Biletskyi, A. V. (2017). Vzaiemodiia donoriv ta natsionalnykh hromadskykh orhanizatsii u zakhodakh zapobihannia koruptsii [Interaction of donors and national public organizations in activities to prevent corruption]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava – Chronicles of Kyiv university of law*, 2, 250–254. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2017_2_58 [in Ukrainian].
19. Novikov, O. V. (2019). Problemy uchasti hromadskosti u zapobihanni koruptsii v Ukraini [Problems of public participation in the prevention of corruption in Ukraine]. *Pytannia borotby zi zlochynnistiu – Issues of crime prevention*, 37, 58–72. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pbzz_2019_37_7 [in Ukrainian].
20. Benko, I. D., & Sysiuk, S. V. (2019). Koruptsiia u sferi publichnykh zakupivel: formy proiavu ta zasoby protydii [Corruption in the field of public procurement: forms of procedure and means of contest]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black sea economic studies*, 38 (2), 84–87. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(2\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(2)_19) [in Ukrainian].
21. Vreshch, Yu. O., & Radchenko, O. A. (2019). Zapobihannia ta protydii koruptsii v orhanakh Derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy: realii ta perspektyvy [Prevention and counteraction corruption in the State fiscal services of Ukraine: realities and prospects]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 5 (1), 183–187. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_5\(1\)_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_5(1)_42) [in Ukrainian].
22. Savchyn, N. M. (2017). Borotba z koruptsiinymy proiavamy v orhanakh sudovoi vlady Ukrainy (z urakhuvanniam mizhnarodnoho dosvidu) [Struggle with corruption in the bodies of the ukrainian judicial authority (in accordance with international experience)]. *Pravova derzhava – Constitutional State*, 28, 31–38. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prav_2017_28_6 [in Ukrainian].
23. Steinmeier, F. W., & Ayrault, J. M. (2016). Kiew muss handeln. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Retrieved from <http://www.faz.net/aktuell/politik/ausland/europa/gastbeitrag-kiew-muss-handeln-14083020.html> [in German].
24. Wood, T. L. (2017). Early promise of Ukraine's war on corruption fades by the day. *The Washington Times*. Retrieved from <https://www.washingtontimes.com/news/2017/nov/30/ukraines-anti-corruption-promise-fades-by-the-day/>.

25. Official site of PwC Ukraine (2018). PwC Global Economic Crime and Fraud Survey 2018: Ukrainian findings. Retrieved from <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/economic-crime-survey.html>.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2019 р.

Стаття пройшла рецензування 11.11.2019 р.

Стаття рекомендована до опублікування 22.11.2019 р.

К. Г. ГУБИН

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

БОРЬБА С КОРРУПЦИОННОЙ РЕНТОЙ В УКРАИНЕ: ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И МЕРОПРИЯТИЯ

Обоснована необходимость для эффективного противодействия коррупции сделать упор на борьбе с коррупционной рентой. Выделены три этапа борьбы с коррупционной рентой: изменение структур; обеспечение структур профессиональными кадрами и создание развитой антикоррупционной системы. Предложен комплекс мероприятий, необходимых для сокращения возможностей формирования коррупционной ренты и для усложнения сокрытия и использования коррупционных доходов.

Ключевые слова: доходы, реформы в Украине, коррупционная рента, борьба с коррупцией, борьба с коррупционной рентой.

К. Н. HUBIN

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

FIGHTING AGAINST CORRUPTION RENT IN UKRAINE: MAIN STAGES AND ACTIVITIES

Problem setting. Prevalence of corruption and rent-seeking in Ukraine is a threat to social market economy development, sustainable economic development, foreign investment attraction, innovative economic development and integration with the EU.

Recent research and publication analysis. Issues on tackling corruption in Ukraine are explored by R. O. Asieiev, Yu. V. Demianchuk, O. A. Shevchuk, A. O. Kovalskyi, S. Kh. Barehamian, N. O. Dudar, O. V. Altsyanovych, Ya. Yu. Tsymbalenko, O. O. Hubariiev, A. Yurchenko, R. V. Hrechaniuk, O. Yu. Busol, A. Voloshenko, B. M. Holovkin, V. V. Denysenko, V. M. Vilgushinskyi, V. Zarosylo, V. V. Hladkyi, Yu. K. Maslov, V. M. Melnyk, N. V. Koren, N. T. Pak, A. O. Titarchuk, K. O. Kobets, A. V. Biletskyi,

O. V. Novikov, I. D. Benko, S. V. Sysiuk, Yu. O. Vreshch, O. A. Radchenko, N. M. Savchyn and others. It is necessary to fill in the gap in the research such as the fight against corruption incomes in Ukraine and to determine the optimal sequence of the necessary measures implementation.

Paper objective. The purpose of the article is to expose the complex of measures needed to combat corruption rent in our country and to identify the main stages of these measures implementation.

Paper main body. To effectively tackle corruption in Ukraine, it is necessary to emphasize the fight against corruption rent, because without the opportunities to earn and spend corruption rent, the meaning of corruption acts is largely lost. By depriving corrupt officials of their income, we limit their ability to counteract anti-corruption activities. It is often very difficult to expose and prove corruption in court, but it is relatively easy to see the existence of incomes as the result of corruption.

The tackling of rent-seeking in Ukraine should be carried out in three stages.

The first stage – changing structures – involves the destruction of old corruption institutions, organizations, groups, schemes, etc. and the creation of new institutions, organizations and mechanisms that are immune to corruption and fighting it. This requires people with high moral and ethical qualities who are really committed to effective anti-corruption reforms implementation.

The second stage is to provide the structures with professional staff. When recruiting employees, it will be possible to shift the emphasis to the professional qualities of applicants, because now the structures themselves will limit the rent-seeking and the attraction to corruption activities.

The third stage is the creation of advanced anti-corruption system. Some of the anti-corruption measures that are on the verge of violating the rights and freedoms of citizens will have to be abandoned. Corruption fighters will gain considerable experience and will be able to investigate and bring to justice and conviction the most complex and thoroughly concealed corruption offenses.

Conclusions. The optimal model for tackling corruption in Ukraine is in limiting the possibilities of formation, accumulation, concealment and use of corruption rent and involves three stages of this task.

Short Abstract for an article

Abstract. The need in order to effectively tackle corruption to emphasize the fight against rent-seeking is substantiated. There are three stages of the fight against rent-seeking: change of structures; providing structures with professional staff and creating an advanced anti-corruption system. A set of measures is proposed to reduce the opportunities for rent-seeking and to complicate the concealment and use of corruption incomes.

Key words: income, reforms in Ukraine, corruption rent, the fight against corruption, the fight against corruption rent.

Article details:

Received: 18 October 2019

Revised: 11 November 2019

Accepted: 22 November 2019

Рекомендоване цитування: Губін К. Г. Боротьба з корупційною рентою в Україні: головні етапи та заходи. *Економічна теорія та право*. 2019. № 4 (39). С. 114–133. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-114.

Suggested Citation: Hubin, K. H. (2019). Borotba z koruptsiinoiu rentoiu v Ukraini: holovni etapy ta zakhody [Fighting against corruption rent in Ukraine: main stages and activities]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (39), 114–133. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-114.

УДК 334.06

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-134

I. A. BOVK

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: vovk_iryna@ukr.net
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9945-6088>



УПРАВЛІННЯ ЮРИДИЧНОЮ ФІРМОЮ: ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ В УМОВАХ РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ¹

У статті авторка розглядає окремі економічні і правові проблеми, що впливають на інституціональне, маркетингове та кадрове управління юридичною фірмою. Аналізуються стан ринку юридичних послуг в Україні та його основні характеристики. Показуються економічні і правові аспекти управління юридичною фірмою, які пов'язані зі станом юридичного ринку в Україні на національному і регіональному рівнях. На прикладі харківської юридичної фірми у формі товариства з обмеженою відповідальністю «СІТ-Консалт» показуються особливості регіонального юридичного бізнесу, що становить науковий внесок цієї статті, оскільки в літературі з менеджменту й економіки досліджуються переважно національний юридичний бізнес та його великі гравці.

Ключові слова: економіка, право, управління юридичною фірмою, юридичний бізнес.

JEL Classification: D2, K2, K4, M2.

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

© Вовк І. А., 2019. 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. Управління юридичною фірмою є складним процесом, що відбувається на перетинанні принаймні трьох сфер – мікроекономіки, права й управління. Причому, на відміну від інших сфер співвідношення економічної і правової систем [1], право тут становить не лише механізм регулювання господарських відносин (юридичного бізнесу), а й предмет такого бізнесу, адже юридична фірма надає послуги у сфері права (консалтинг, представництво інтересів і захист у суді, складання юридично значущих документів, експертиза різноманітних правочинів тощо).

Крім того, право й економіка перетинаються у сфері внутрішнього управління юридичною фірмою. Особливості ведення юридичного бізнесу втілюються у специфічне юридичне та корпоративне (що з економічної точки зору також можна вважати юридичним [2, с. 247; 3]) регулювання. Під першим ми розуміємо регулювання, яке встановлюється державою, а під другим – регулювання, що запроваджується самими фірмами та їх власниками для встановлення відносин між власником і фірмою, між партнерами, між фірмою і працівниками за межами звичайного законодавства про працю. Надмірне втручання держави в діяльність юридичної фірми може гальмувати розвиток ринку юридичних послуг. Водночас повне усунення як держави, так і професійних об'єднань правників може призводити до порушень прав клієнтів. Тому ступінь урегулюваності завжди становить баланс між цими двома цілями. Внутрішнє регулювання також, серед іншого, захищає клієнтів, адже робить роботу фірми більш прозорою, а політики стосовно клієнтів більш формально визначеними.

Свої економіко-правові особливості має також і управління юридичною фірмою залежно від її місця на ринку, регіональної належності, спеціалізації (чи, навпаки, відсутності такої). Тому справедливим буде стверджувати, що одним із важливих елементів аналізу порушених у цій статті питань є вивчення таких особливостей передусім на рівні середнього і малого юридичного бізнесу, що часто залишається поза увагою вчених. Це невиправдано і підсилює актуальність нашої теми, оскільки на регіональному рівні сегменти середнього і малого юридичного бізнесу, включаючи індивідуальну адвокатську практику, є основними.

У нашому дослідженні ми проілюструємо згадані особливості на прикладі юридичної фірми у формі товариства з обмеженою відповідальністю «СІТ-Консалт», що надає широкий спектр послуг у м. Харкові. При цьому варто підкреслити, що нами досліджено лише корпоративні акти і практики цієї фірми та її політики взаємодії з клієнтами, юридичним та освітнім сере-

довищем на підставі відповідних документів, як внутрішніх, так і зовнішніх, та інтерв'ю з директором-розпорядником фірми. Ці документи та інші матеріали зберігаються у автора статті. Водночас решта економічних показників та управлінських аспектів залишилась поза нашою увагою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У цьому дослідженні ми використовували чотири типи джерел: 1) наукові розвідки з права та економіки – праці Г. Беккера (G. Becker) [2], Д. О. Вовка (D. O. Vovk) [1], А. А. Гриценко (A. A. Gritsenko) [4], Г. Мальцева (G. Maltseva) [5], Е. В. Талапіної (E. V. Talarina) [6], Д. Фрідмана (D. Freedman) [7] та ін.; 2) наукова література з юридичного бізнесу – праці О. С. Марченко (O. S. Marchenko) [8; 9], Л. С. Шевченко (L. S. Shevchenko) [10–12] та ін.; 3) корпоративні документи та інші матеріали ТОВ «СІТ-Консалт», а також матеріали інтерв'ю з директором-розпорядником цієї юридичної фірми, що було проведено у вересні 2019 р.

Формулювання цілей. У цій статті ми не намагаємось показати всі економіко-правові аспекти управління юридичної фірми, як це було зроблено в інших джерелах [12]. Нашою метою є окреслити особливості ринку юридичних послуг в Україні та показати, як ці особливості впливають на малий і середній регіональний юридичний бізнес.

Указана мета визначає спосіб викладення матеріалу статті. Спочатку ми наведемо дотичні до теми дослідження характеристики ринку юридичних послуг в Україні, потім зазначимо низку економічних і правових особливостей управління юридичною фірмою, що впливають зі специфіки ведення юридичного бізнесу, після чого проаналізуємо, як і в якій мірі ці особливості проявляються в діяльності ТОВ «СІТ-Консалт» з урахуванням позиції цієї фірми на ринку.

Варто також відмітити, що в цій статті ми не розглядаємо проблему участі юридичного бізнесу в корупції. Залученість суб'єктів надання юридичних послуг до корумпування чиновників, працівників правоохоронної сфери та суддів, їх здатність чи навіть активне пропонування себе як посередника на ринку корупції становить окрему важливу тему, що має економічні, юридичні, етичні, освітні, політичні та інші складові. Тому ми виносимо цю проблему за дужки і розглядаємо юридичний бізнес без врахування того, що його певна частка полягає в отриманні та перерозподілі корупційних доходів. Це не означає, що ми заперечуємо цей факт, але ми не маємо змоги розглянути його в цій статті. Тож поданий нижче матеріал слід сприймати з урахуванням цього застереження.

Виклад основного матеріалу. Юридичний ринок в Україні характеризується низкою особливостей:

По-перше, це відносно невеликий за обсягом ринок. Станом на 2016 р. його загальний офіційний обсяг оцінювався лише у 5 млрд гривень [13], для порівняння обсяг найбільшого у світі американського юридичного ринку у 2010 р. складав 240 млрд доларів [14, с. 143]. Через його обсяг на цьому ринку і зараз вузька спеціалізація є радше винятком, особливо на регіональному рівні.

На обсяг юридичного ринку в Україні негативно впливає низка факторів. Економічна криза 2014–2015 рр., що супроводжувалася девальвацією національної валюти, скороченням виробництва та зменшенням інвестиційної привабливості України, вплинула на потребу в юридичних послугах та можливості суб'єктів господарювання залучати зовнішніх юристів. Низка функцій, які раніше виконувалися на умовах аутсорсингу чи аутстафінгу, навіть у великих компаніях були передані внутрішнім юридичним підрозділам. Звичайно, це не стосується юридичного ринку за межами господарської діяльності (наприклад, захист у кримінальних справах у «неекономічних» злочинах, супроводження сімейних спорів та ін.), проте кризові явища в економіці впливають на можливість потенційних замовників замовляти і сплачувати ці послуги, а опосередковано також тиснуть на вартість цих послуг у бік їх зменшення, оскільки стимулює фірми знижувати вартість послуг, що утримати чи розширити клієнтську базу. Це було особливо помітно на тлі девальвації 2014–2015 рр., коли вартість послуг не зросла пропорційно інфляції. Так само не зросли пропорційно й винагороди для юристів, а в багатьох фірмах, де існувала неформальна «прив'язка» винагороди до курсу американського долара чи євро, ця практика зникла.

Як наслідок, багато фірм та індивідуально працюючих правників не можуть сформувати практику у вузькоспеціалізованій сфері та вимушені практикувати право в багатьох, часто достатньо далеких одна від одної сферах. Приміром, на рівні малого юридичного бізнесу, особливо індивідуального надання юридичних послуг адвокатами, надзвичайно поширеною є практика представлення інтересів клієнтів у широкому спектрі справ – цивільних, господарських, кримінальних, адміністративних, а зараз – навіть конституційних справах.

У великих фірмах загальна широка спеціалізація може доповнюватися вузькою спеціалізацією партнерів чи підрозділів фірми. З управлінської точки зору це тягне за собою утворення спеціалізованих підрозділів чи тимчасових груп, що працюють у певній сфері чи над певним завданням, розподіл напрямів спеціалізації серед керівників і партнерів, підбір та вузькоспеціалізоване

додаткове навчання молодших юристів. Водночас у невеликих фірмах такі можливості відсутні, а партнери та юристи мають широку спеціалізацію, тобто працюють у багатьох напрямках та надають різноманітні послуги одночасно. У такому випадку виникає ризик надання клієнтові менш якісного продукту – юридичних послуг, що може компенсуватися більш привабливою ціною, вибудовуванням більш тісних стосунків із клієнтами, більш клієнто-орієнтованими і гнучкими політиками тощо.

При цьому в окремих випадках навіть невеликі регіональні фірми можуть мати вузьку спеціалізацію, але це зазвичай зумовлено або специфічністю сфери надання послуг (наприклад, послуги у сфері інтелектуальної власності, патентні повірені), або наданням послуг обмеженому колу клієнтів (наприклад, фірми, що працюють як частина господарських об'єднань і мають спільного з цими об'єднаннями власника). Тому такі випадки становлять той тип винятків, що лише підтверджує загальне правило, оскільки вузька практика тут або зумовлена надто специфічним предметом послуг та/або правовим регулюванням, що вимагає отримання спеціальних дозволів чи ліцензій від держави, або метою утворення фірми – захистом інших бізнесів, що об'єднані з певною юридичною фірмою єдиним власником.

Певний вплив на розмір юридичного ринку в Україні мають і низькі стимули фізичних й юридичних осіб звертатися за юридичною допомогою. Існує чимало навіть судових справ, у яких громадяни традиційно воліють не замовляти послуги юристів. Наприклад, у справах про отримання права на спадщину, установлення юридичних фактів, оскарження рішень про притягнення до адміністративної відповідальності часто заявники складають процесуальні документи та представляють свої інтереси самостійно. У судах першої інстанції можуть розміщатися зразки необхідних позовів і заяв, потрібних для того щоб ініціювати відповідну справу в суді.

Це небажання оплачувати юридичні послуги, звичайно, можна спробувати пояснити певними особливостями менталітету українців [15] чи суспільним, часто негативним сприйняттям юристів, але насправді, на наш погляд, тут діє цілком економічна логіка [16, с. 315]. Витрати на юридичні послуги можуть бути настільки суттєвими (для особи, що отримує, припустимо, подвійну мінімальну заробітну плату на місяць, витрати на юридичну допомогу у простій справі можуть бути еквівалентні 1–2-місячним доходам залежно від регіону проживання), що це негативно позначається на бажанні такої особи звертатися до суб'єкта надання юридичних послуг. Вона (ця особа) готова нести ризик неотримання бажаного результату через помилки у складанні

позову (зокрема, обрання неправильного способу захисту своїх прав, наприклад, в адміністративному процесі, коли позивач – платник податків замість оскарження бездіяльності податкового органу оскаржує його дію чи рішення) або через неправильні процесуальні дії замість того, що нести витрати з оплати гонорару юриста. Крім того, очікуваний дохід від такого звернення може бути зіставним чи навіть меншим за вартість послуг фахового правника, що робить замовлення таких послуг нераціональним (приміром, якщо йдеться про скасування невеликого адміністративного штрафу).

По-друге, ринок юридичних послуг функціонує в умовах кризи довіри громадян до правових інститутів. Соціологічні дослідження вже багато років свідчать про негативний рівень довіри громадян України до судів, прокуратури та поліції, що традиційно вважаються зоною відповідальності юристів, а так само до органів виконавчої і законодавчої влади, що безпосередньо пов'язані із функціонуванням правової системи [17].

Ця недовіра також знижує мотивацію для споживачів звертатися за юридичними послугами, оскільки вони схильні вважати, що, навіть оплативши фахівця з права, вони можуть не отримати позитивний для себе результат через некомпетентність чи корумпованість відповідних суду, органів правопорядку, інших органів, наділених державно-владними повноваженнями. Криза довіри до правових інститутів і механізмів негативно впливає на вартість юридичних послуг, оскільки знижує престижність юридичної професії та відповідно готовність споживачів погоджуватися на додаткові витрати у зв'язку з цим. Можна сказати, що недовіра до суддів чи прокурорів поширюється не лише на них самих, а розподіляється на всю юридичну спільноту, яка сприймається загалом як єдиний корупційний механізм. У цьому сенсі такі репутаційні втрати у певній мірі несуть навіть правники, чия сфера праці перебуває далеко від найбільш проблемних із точки зору корупції інституційних елементів правової системи.

По-третє, на більш загальному рівні низький рівень довіри до правових інститутів мотивує індивідів утворювати так званий «порядок без права» (Роберт Елліксон – R. C. Ellikson) [18], тобто підтримувати економічні відносини з іншими індивідами без використання права. У розвинених правових системах західних країн «порядок без права» є атрибутом спільнот, що поєднані певними сталими і достатньо близькими зв'язками. (Елліксон пише про сусідів-фермерів з округу Шаста, штат Каліфорнія, і досліджує, як їх юридично значуща поведінка варіюється залежно від того, чи йдеться по відносини сусідів між собою чи з іншими людьми, що є аутсайдерами для даної спільноти.) Проте

в умовах української правової системи рівень сталості та близькості відносин достатній для того, щоб індивіди почали надавати перевагу неформальному регулюванню (наприклад, так званим «джентельменським угодам»).

Вагому роль тут відіграє й низький рівень виконання судових рішень (за офіційними даними, цей показник становить лише 37,8 % станом на 2018 р. [19]). Суб'єкти господарювання усвідомлюють, що, навіть коли суд став на їхній бік, вони з великою долею ймовірності можуть бути не в змозі отримати присуджене майно чи право через саботування або суттєве затягування виконання судового рішення через корупційні дії з боку зобов'язаної сторони чи навіть некомпетентність органів державної виконавчої служби, що здійснює примусове виконання судових рішень. Цей момент, до речі, є одним з основних пояснень виникнення в Україні інституту приватних виконавців.

По-четверте, до зовнішньої недовіри, тобто недовіри громадян до юристів, приєднується кризовий стан самої правової спільноти. Очевидно, що найбільші професійні та громадські об'єднання правників не в повній мірі виконують роль консолідуючого фактора у правничій спільноті та способу забезпечення стандартів юридичної професії. Скандали, які періодично спалахують у цій сфері (наприклад, навколо деяких регіональних рад адвокатів), лише посилюють це відчуття і ще більше піднімають витрати, які несуть отримувачі юридичних послуг. Сам по собі цей фактор, напевно, не є вирішальним для споживачів, але він синергетично поєднується з іншими чинниками недовіри до правників і посилює цей ефект.

По-п'яте, суб'єкти юридичного бізнесу намагаються компенсувати окреслені недоліки ринку гнучкістю і клієнтоорієнтованістю. Прикладом цього є не лише традиційні інструменти закріплення юриста за клієнтом, гнучка система оплати, знижки і бонуси, але і часто намагання надавати комплексний сервіс, який виходить за межі суто юридичної діяльності. Наприклад, вітчизняні юридичні фірми, що працюють із закордонними клієнтами, можуть на запит останніх самостійно або залучаючи профільні агенції створювати компанії «під ключ», включаючи пошук окремих співробітників (бухгалтерів, економістів тощо), що в даному випадку вказує на поєднання суто юридичних послуг з HR-послугами чи бухгалтерськими послугами.

По-шосте, в Україні, як і в багатьох інших країнах, юридичний бізнес сконцентровано в низці великих міст та індустріальних центрів. При цьому український ринок характеризується цілковитим домінуванням Києва, в якому зосереджено більшість великих і середніх юридичних фірм, лише дещо розбавлених у національних рейтингах фірмами з Одеси, Дніпра, Харкова

і Львова (наприклад, у відомому рейтингу «ТОП-50» лише шість фірм не представляють столицю і перша з таких фірм посідає лише 32-ге місце [20]).

У столиці зосереджено більшість суб'єктів великого бізнесу, представництва західних корпорацій, вищі органи законодавчої і виконавчої влади та суди. Це не лише робить регіональні ринки юридичних послуг вторинними щодо столичного ринку, але і зумовлює більшу розвиненість столичного ринку з точки зору корпоративної культури, нових технологій надання послуг, інтегрованості у світовий юридичний бізнес тощо.

Як наведені характеристики впливають на управління юридичною фірмою?

Передусім слід зазначити, що конкуренція в умовах відносно малого ринку і досить високої пропозиції на ринку праці приводить до здатності юридичних фірм рекрутувати найбільш кваліфіковані кадри і забезпечує стабільну привабливість приватної практики для фахових юристів, які менше воліють вступати на державну службу, ніж працювати в індивідуальному юридичному бізнесі чи юридичних фірмах (хоча останнім часом ця тенденція дещо змінилася в секторі середніх і вищих позицій на державній службі, зокрема у сфері правосуддя, через збільшення рівня оплати праці і асоціювання цих позицій із позитивною цінністю – проведенням реформ). Це означає, що проблема попиту на послуги, тобто пошуку клієнтів для власників і керівників юридичних фірм, є більш гострою, ніж проблема пропозиції на ринку праці, особливо якщо йдеться про фахівців із певним досвідом роботи.

Натомість кадрова проблема для юридичних фірм існує скоріше у зв'язку з рекрутуванням молодих працівників. Загальним місцем є скарги професійного середовища на затеоретизованість юридичної освіти, її відірваність від потреб практики, невміння розвивати навички у майбутніх професіоналів, без яких знання залишаються лише «мертвим тягарем». Наприклад, коли знання з права випускників юридичних шкіл не доповнюються вміннями виступати в суді та складати аргументовані юридичні документи, навичками роботи з базами даних та основними електронними інструментами, необхідними для роботи юриста, працедавці вимушені вкладати значні часові й фінансові ресурси в додаткове навчання молодого професіонала.

Ця проблема має, безумовно, вирішуватися у площині взаємодії юридичної спільноти з юридичними вишами. Слід стимулювати не лише діалог між юридичною освітою і практикою щодо змісту навчальних програм, нових курсів, яких потребує ринок, запрошення юристів-практиків до навчання студентів на постійній основі (особливо щодо прикладних аспектів права), але й щодо залучення суб'єктів юридичного бізнесу до оцінювання університетів і факультетів

тетів, де навчають праву. У сфері управління юридичною фірмою проблема недостатньої кваліфікованості молодих фахівців може вирішуватися через налагодження освітнього середовища всередині фірми (регулярні семінари і обговорення за участю партнерів і старших юристів, внутрішні узагальнення судової практики, обмін досвідом між підрозділами фірми та ін.), надання можливостей для стажування талановитим студентам, підтримку додаткової освіти працівників за рахунок фірми тощо.

В умовах низької довіри до права юридичні фірми можуть бути надзвичайно зацікавлені у просуванні свого бренда на ринку і підтримці репутації, особливо серед великих та іноземних клієнтів, які зважають на ці показники та мають можливість обирати надавача юридичних послуг. Це завдання стимулюють публічність і прозорість діяльності фірми, зокрема оприлюднення переліку своїх клієнтів, іноді – публікування фінансової звітності та підтримка уваги до свого бренда, чим часто займаються залучені фірми та спеціально найняті працівники. В умовах необхідності працювати зі своїм брендом фірми можуть вдаватися до надання суто або переважно іміджевих послуг із метою підкреслити власний потенціал задовольнити навіть професійно найскладніші бажання клієнтів.

Так, в останні роки низка юридичних фірм указують, що вони мають успішну практику в Європейському суді з прав людини (ЄСПЛ), а з 2017 р. клієнтам пропонується послуга зі звернення зі скаргою до Конституційного Суду України. Часто наданням послуг зі звернення до ЄСПЛ займається окрема особа у статусі асоційованого партнера або партнера фірми. Фінансовий результат надання таких послуг часто не має великого значення для матеріального стану фірми, проте додає до її гудвілу [21]. Останній час свого роду даниною моді стало декларування того, що фірма займається цифровим правом, хоча ринок юридичних послуг у цій сфері важко назвати настільки значним, наскільки це подається.

Низька довіра всередині правничої спільноти має наслідком відсутність внутрішніх механізмів, які могли б впливати на управління юридичними фірмами. Поки що об'єднання правників не виробили достатньо ефективних способів альтернативного вирішення спорів та забезпечення етичних стандартів юридичної діяльності. Певним винятком є діяльність кваліфікаційно-дисциплінарних комісій адвокатури, які слідкують, зокрема, за дотриманням Правил адвокатської етики, але й їхній вплив також є обмеженим. Очевидно, зміцнення професійних стандартів і підвищення довіри потенційних споживачів юридичних послуг відбуватимуться паралельно, але це потребує

утворення середовища, яке б значною мірою саме забезпечувало відданість цим стандартам із боку гравців ринку.

Вагомим чинником боротьби із зовнішньою недовірою на рівні окремих фірм є інститут послуг *pro bono* (заради добра), коли фірми надають послуги безкоштовно особам, які перебувають у скрутному становищі та не можуть їх оплатити, а також суб'єктам, що захищають суспільний інтерес (зокрема, і державі). В останні роки така практика почастишала. Існують прецеденти безкоштовного надання послуг судового представництва в інтересах держави, суспільних діячів, ветеранів збройного конфлікту на Сході України. Однак, і досі йдеться скоріше про окремі епізоди, ніж системну діяльність, яка б могла суттєво змінити суспільну репутацію юридичного корпусу.

Нарешті, юридичний «порядок без права» існує не лише на рівні юридичної спільноти, а й окремих фірм. Розвинуте корпоративне регулювання і деталізовані політики щодо внутрішніх відносин та взаємодії з клієнтами залишаються атрибутами великих фірм і майже не зачіпають середній і дрібний юридичний бізнес. Це не лише, як уже зазначалося, знижує мотивацію споживача звертатися за правовою допомогою, але й розмиває межу між прийнятною і непринятною поведінкою правників, заважаючи формуванню відповідних стандартів.

Якщо звернутися до нашого дослідження управління і політики ТОВ «СІТ-Консалт», то ми бачимо емпіричне підтвердження викладених вище умовиводів. Ця фірма належить до сегмента регіонального юридичного бізнесу, її діяльність та клієнти переважно обмежуються Харковом. Як і багато інших фірм такого роду, її спеціалізація є доволі широкою і залежить від потреб поточних клієнтів, у тому числі й у сфері послуг, які не є суто юридичними, але пов'язані з ними (наприклад, оцінка майна).

Наше дослідження показало, що, як і в більшості фірм такого розміру, корпоративне регулювання у ТОВ «СІТ-Консалт» є мінімальним, що пояснюється, зокрема, і відсутністю запиту на наявність такого регулювання у клієнтів фірми, які не розглядають упорядкованість внутрішніх політик як значущий показник для вибору надавача юридичних послуг. З цих же причин фірма не приділяє значної уваги просуванню власного бренда і посиленню присутності у публічному просторі.

Водночас фірма взаємодіє з Національним юридичним університетом імені Ярослава Мудрого, залучаючи студентів цього вишу для проходження практики. Ця взаємодія розглядається як спосіб підшукування майбутніх кадрів, але водночас і як внесок у підготовку цих студентів. Це можна назвати свого роду діяльністю

про bono, що спрямована не на юридичну практику, а на юридичну і суміжну (економічну, управлінську освіту). Вона є особливо актуальною в умовах Харкова, де ринок юридичних послуг є порівняно невеликим, а пропозиція на цьому ринку значною через кількість студентів, що навчаються в Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого. Надання можливості проходження практики підвищує практичні навички обраних студентів, а значить, грає на підвищення загальної кваліфікованості юридичних кадрів.

Загалом вивчення структури ТОВ «СІТ-Консалт» і практик надання нею юридичних і суміжних послуг дозволяє сформулювати низку економічних й управлінських характеристик бізнес-моделі середнього і дрібного регіонального юридичного бізнесу: 1) орієнтація на постійних корпоративних клієнтів; 2) гнучкість і максимальна клієнтоорієнтованість; 3) слабка корпоративна структура і відсутність корпоративного регулювання; 4) слабка робота з просування брэнда або, як у випадку досліджуваної фірми, відсутність такої роботи; 5) окремі практики pro bono, які, однак, публічно не позиціонуються. Як було показано вище, ця бізнес-модель пояснюється особливостями юридичного ринку України, водночас скоригованого залежно від того, про який саме ринок (національний чи регіональний) і якого саме гравця (розмір фірми та її спеціалізація) йдеться в конкретному випадку.

Висновки. Підсумовуючи викладене, варто зазначити, що ринку юридичних послуг властива низка економічних та юридичних ознак, без урахування яких дослідження цього ринку, а так само і вибудовування бізнес-моделі, адекватної його потребам, є неможливим. Необхідно також урахувати, що ці характеристики варіюються залежно від того, чи йдеться про а) великий або середній і малий юридичний бізнес та б) національний або регіональний сегмент цього бізнесу. Дослідження нами невеликої за розмірами й обсягами замовлених послуг регіональної юридичної фірми, що розташована і діє у Харкові, дозволило виявити низку особливостей, які не відкидають загальних характеристик ринку, але суттєво їх уточнюють і корегують останні. Це може стати підґрунтям для подальших досліджень у сфері юридичного бізнесу в Україні, поглиблення і структурування розуміння ринку юридичних послуг в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вовк Д. О., Єфіменко І. А. Економіка і право: проблеми розуміння співвідношення. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Серія: Економічна теорія та право.* 2011. №2 (5). С. 135–146.
2. Беккер Г. Человеческое измерение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории: пер. с англ. Москва: Изд. Дом. ГУ-ВШЭ, 2003. 672 с.

3. Рулан Н. Историческое введение в право: учеб. пособие для вузов. Москва: Nota Bene, 2005. 672 с.
4. Гриценко А. А. Економіка і право: структура взаємозв'язків. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Серія: Економічна теорія та право*. 2010. № 1. С. 7–16.
5. Мальцев Г. В. Социальные основания права. Москва: Норма, 2007. 800 с.
6. Талапина Э. В. Публичное право и экономика: курс лекций. Москва: Волтерс Клувер, 2011. 520 с.
7. Фридман Д. Право и экономическая теория: пер. с англ. Москва: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. С. 233–247.
8. Марченко О. С. Сучасні тенденції розвитку юридичного бізнесу в Україні. *Економічна теорія та право*. 2019. №2 (37). С. 67–88.
9. Марченко О. С., Ярмак О. В. Юридичний консалтинг: сутність та роль у правовій економіці: монографія. Харків: ФОП Данилко Н. С., 2016. 243 с.
10. Шевченко Л. С. Злиття і поглинання в юридичному бізнесі: економічний аспект проблеми. *Економічна теорія та право*. 2017. № 1. С. 88–97.
11. Шевченко Л. С. Інноваційні трансформації юридичного бізнесу та правничої освіти. *Економічна теорія та право*. 2017. №3 (30). С. 64–73.
12. Менеджмент юридичної фірми: конспект лекцій для студентів ден. ф-тів / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2013. 132 с.
13. Куренкова Д. Сколько зарабатывают юридические компании в Украине. URL: <https://delo.ua/business/dura-gynok-sed-gynok-327851/> (дата звернення: 25.10.2019).
14. Хохуляк О. О. Ринок юридичних послуг Сполучених Штатів Америки: особливості становлення та тенденції розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7 (3). С. 142–146.
15. Еволюція етосу юриста в Україні: історичний та соціально-психологічний нарис. Харків: Право, 2011. 242 с.
16. Хохуляк О. О. Особливості функціонування регіонального ринку юридичних послуг в контексті метрополізації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2013. Вип. 2 (100). С. 310–320.
17. Оцінка ситуації в країні (19–22 жовт. 2019 р.): соціологічне дослідження групи «Рейтинг». URL: http://ratinggroup.ua/research/ukraine/ocenka_situacii_v_strane_19-22_oktyabrya_2019_goda.html?fbclid=IwAR0KBBcbg8LyuEJM12ABN4A_wtFkmLYAwVRqLÖSRxfQCtLbOWYru4TgsK0I (дата звернення: 25.10.2019).
18. Элликсон Р. Порядок без права. Как соседи улаживают споры: пер. с англ. Москва: Изд-во Ин-та Гайдара, 2017. 520 с.
19. Світлана Глущенко повідомила про відсоток фактичного виконання судових рішень у кожному регіоні. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/svitlana-glushchenko-povidomila-pro-vidsotok-faktichnogo-vikonannya-sudovih-rishen-u-kozhnomu-regioni> (дата звернення: 25.10.2019).
20. 50 ведущих юридических фирм Украины: исследование 2018 г. URL: <http://top50.com.ua/ru/2018/767> (дата звернення: 25.10.2019).
21. Ершова Е. А. Гудвилл бизнеса. Москва: Статут, 2013. 223 с.

REFERENCES

1. Vovk, D., & Iefimenko, I. (2011). *Ekonomika i Pravo: Problemy Rozuminnya Spivvidnoshennya* [Economics and Law: Understanding Correlation]. *Visnyk Natsionalnoi yurydychnoi akademii Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho. Seriya: Ekonomichna teoriia ta pravo – Bulletin of the National Law Academy of Ukraine named after Yaroslav the Wise. Series: Economic Theory and Law*, 2 (5), 135–146 [in Ukrainian].
2. Becker, G. (2003). *Chelovecheskoe Izmerenie: Ekonomicheskii Podhod. Izbrannie Raboty po Ekonomicheskoy Teorii* [Human Dimension: Economic Approach. Selected Works on Economic Theory]. Moscow: Higher School of Economics Press [in Russian].
3. Rulan, N. (2005). *Istoricheskoye vvedeniye v pravo: ucheb. posob. dlya vuzov* [A historical introduction to law: textbook. benefits for universities]. Moskva: Nota Bene [in Russian].
4. Gritsenko, A. A. (2010). *Ekonomika i Pravo: Struktura Vzayemozvyazkiv* [Economics and Law: Structure of Interconnections]. *Visnyk Natsionalnoi yurydychnoi akademii Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho. Seriya: Ekonomichna teoriia ta pravo – Bulletin of the National Law Academy of Ukraine named after Yaroslav the Wise. Series: Economic Theory and Law*, 1, 7–16 [in Ukrainian].
5. Maltsev, G. V. (2007). *Sotsialnyye osnovaniya prava* [Social Grounds of Law]. Moscow: NORMA [in Russian].
6. Talapina, E. V. (2011). *Publichnoye Pravo i Ekonomika: Kurs Lektsiy* [Public Law and Economics: Textbook]. Moscow: Wolters Kluwer [in Russian].
7. Freedman, D. (2008). *Pravo i Ekonomicheskaya Teoriya* [Law and Economic Theory]. Moscow: Higher School of Economics Press [in Russian].
8. Marchenko, O. S. (2019). *Suchasni Tetendentsii Rozvytku Iurydychnogo Biznesu u Ukraini* [Contemporary trends in the development of legal business in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (37), 67–88 [in Ukrainian].
9. Marchenko O. S., & Yarmak O. V. (2017). *Yurydychni konsaltnh: sutnist ta rol u pravovii ekonomitsi* [Legal Consulting: Nature and Role in Legal Economics]. Kharkiv: FOP Danylo N. S. [in Ukrainian].
10. Shevchenko, L. S. (2017). *Zlyttia i pohlynannia v yurydychnomu biznesi: ekonomichniy aspekt problemy* [Mergers and Acquisitions in the Legal Business: An Economic Aspect of Problem]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1 (28), 88–97 [in Ukrainian].
11. Shevchenko, L. S. (2017). *Innovative Transformations of Legal Business and Law Education. Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 3(30), 64–73.
12. Shevchenko, L. S., Makukha, S. M., Marchenko, O. S., Vovk, I. A., & Ovsiyenko, O. V. (2013). *Menedzhment yurydychnoi firmy: konspekty lektsii* [Management of the law firm: lecture notes]. Kharkiv: NU Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho. Retrieved from <http://library.nulau.org.ua> [in Ukrainian].
13. Kurenkova, D. (2017). *Skolko zarabatyvayut yuridicheskiye kompanii v Ukraine* [How much Law Companies Are Paid in Ukraine]. Retrieved from <https://delo.ua/business/dura-rynok-sed-rynok-327851/> [in Russian].
14. Khokhulyak, O. O. (2016). *Rynok Iurudyschnykh Poslug u Spoluchenyh Shtatah Ameryky: Osoblyvosti Stanovlennya i Tendentsii Rozvytku* [U. S. Market of Legal

- Services: Tendencies of Creation and Development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seria: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Academic Bulletin of the Uzhgorod National University. Series «International Economic Reactions and Global Economy»*, 7(3), 142–146 [in Ukrainian].
15. Rumyantsev, V. & Lozovoy, V. (Eds.). (2011). *Evoliutsiia etosu yurysta v Ukraini: istorychnyi ta sotsialno-psykholohichnyi narys [The Ethos of Lawyers in Ukraine: Historical and Social-Psychological Studies]* (Kharkiv, 2011). Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
 16. Khokulyak, O. (2013). Osoblyvosti Funktsionuvannya Regionalnogo Rynku Iurydychnykh Poslug v Konteksti Metropolizatsii [Specific Features of Regional Market of Legal Services in the Context of Metropolization]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-Economic Problems of Contemporary Ukraine*, 2, 310–320 [in Ukrainian].
 17. *Otsinka Sytuatsiyi v Kraiyni (19–22 Zhovtnya 2019): Sotsiologichne Doslidzhennya Grupy «Reityng» [Public Opinion on Situation in the Country (19–22 October 2019): Public Pol of the Rating Group]*. Retrieved from http://ratinggroup.ua/research/ukraine/ocenka_situacii_v_strane_19-22_oktyabrya_2019_goda.html?fbclid=IwAR0KBBcbg8LYuEJM12ABN4A_wtFkmLYAwVRqLOSxRxfQCtLbOWYru4TgsK0I [in Ukrainian].
 18. Ellikson, R. C. (2017). *Poryadok bez Prava. Kak Sosedi Ulazhivaiut Spory [Order without Law. How Neighbors Settle Disputes]*. Moscow: Institut Gaydara [in Russian].
 19. Svitlana Hlischenko Povidomya pro Vidsotok Faktychnogo Vykonannya Sudivych Rishen' u Kozhnome Regioni [Svitlana Hluschenko Informed about Percentage of Court Decision that Have Been Exercised]. (n.d.). Retrieved October 25, 2019, from <https://www.kmu.gov.ua/news/svitlana-glushchenko-povidomila-pro-vidsotok-faktichnogo-vikonannya-sudovih-rishen-u-kozhnomu-regioni> [in Ukrainian].
 20. *50 Veduschih Iuridicheskikh Firm Ukrainy: Issledovanie 2018 [50 Top Law Firms of Ukraine: Survey of 2018]*. Retrieved from <http://top50.com.ua/ru/2018/767> [in Ukrainian].
 21. Yershova, E. (2013). *Gudvil Biznesa [Goodwill of Business]*. Moscow: Statut [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 18.10.2019 р.

Стаття пройшла рецензування 11.11.2019 р.

Стаття рекомендована до опублікування 22.11.2019 р.

И. А. ВОВК

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

УПРАВЛЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМОЙ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ В УСЛОВИЯХ РЫНКА ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ В УКРАИНЕ

В статье автор рассматривает отдельные экономические и правовые проблемы, влияющие на институциональное, маркетинговое и кадровое управление юридической фирмой. Анализируются состояние рынка юридических услуг в Украине

и его основные характеристики. Показываются экономические и правовые аспекты управления юридической фирмой, которые обусловлены состоянием рынка юридических услуг в Украине на национальном и региональном уровнях. На примере харьковской юридической фирмы в форме общества с ограниченной ответственностью «СИТ-Консалт» показываются некоторые особенности регионального юридического бизнеса. Это, по мнению автора, составляет научные результат статьи, так как в экономической и управленческой литературе исследуется преимущественно украинский юридический бизнес на национальном уровне.

Ключевые слова: экономика, право, управление юридической фирмой, юридический бизнес.

I. A. VOVK

Candidate of Science (Economic Theory), Associate Professor of the Department of Economic Theory at the Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

LAW FIRM MANAGEMENT: ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS IN THE CONTEXT OF LEGAL MARKET IN UKRAINE

Problem setting. Management of law firms is a complex process including at least three interrelated dimensions: microeconomics, law and management. Specific features of law business determine specific legal regulation and internal rules (that could be thought as a part of legal regulation from economic perspective). Market position, regional location, specialization (broad or narrow) also presuppose several economic and legal peculiarities of law practice management. In this article I show these peculiarities addressing the example of a small regional law firm, SIT-Konsalt, LLC.

Recent research and publications analysis. Among many scholars and lawyers whose works underpin this article I can mention Garry Becker, Andriy Gritsenko, David Freedman, Gennadiy Maltsev, Olga Marchenko, Elvira Talapina, Liudmyla Shevchenko and some others, who have published on law and economics correlation, economic aspects of management in general and law firm management.

Paper objective. In the article I attempt to consider on several economic and legal aspects of law firm management in the context of the Ukrainian legal market peculiarities. This aim determines argumentation and the structure of the article. First, I provide some relevant to the topic characteristics of the contemporary legal market in Ukraine. Second, I show some economic and legal peculiarities of law practice management determined by specific features of the Ukrainian legal market. Finally, I analyze how and to what extent, taking into account its market position, these specific features can be found in the structure, policies and activities of SIT-Konsalt, LLC.

Paper main body. In the main part of the article I identify several specific features of legal market in Ukraine including its small scope, high level of distrust to legal institutions and lawyers, which influences economic behavior of potential clients of law firms, low level of legal and community regulation of the market, as well as lack of internal regulation and

policies in many law firms. This significantly influences law firm management on its institutional, marketing and personnel dimensions. However, these peculiarities vary from national to regional levels of legal market. Business model of small regional firms includes such characteristics as (1) heavy focus on corporate clients; (2) maximum flexibility and client-oriented approach; (2) weak institutional structure and lack of internal regulation; (4) lack of attention to brand-marketing or, as in case of SIT-Konsalt, no works on promotion of its brand at all; (5) certain pro bono practices, which, however, are not used for PR.

Conclusions of the research. Ukrainian legal market has several economic and legal feature that must be taken into account for the purposes of both academic research of this market and development of business model relevant to the needs of this market. These characteristic vary dependently (a) the size of a law firm and (b) its national or regional practice. Our research of a small regional Kharkiv-based law firm, SIT-Konsalt, LLC has resulted in several specific features that we have identified. These features do not reject general characteristics of the market, but clarify and specify some of them. This can serve as a methodological ground for furthers researches of small- and middle-level law business in Ukraine.

Short Abstract for the paper

In the article the author addresses some economic and legal issues influencing institutional, marketing and personnel management of law firms. The Ukrainian legal market and its main characteristics are analyzed. The author also analyzes economic and legal aspects of law practice management and how it depends on general state of legal market in Ukraine both on its national and regional levels. Using the example of a small Kharkiv-based law firm, SIT-Konsalt, LLC, the author shows specificities of regional legal market in Ukraine, which, in the author view, contributes to the field, because Ukrainian academic literature mostly focuses on national level of legal market.

Key words: economics, law, law firm management, legal practice management, legal business.

Article details:

Received: 18 October 2019

Revised: 11 November 2019

Accepted: 22 November 2019

Рекомендоване цитування: Вовк І. А. Управління юридичною фірмою: економічні та правові проблеми в умовах ринку юридичних послуг в Україні. *Економічна теорія та право*. 2019. № 4 (39). С. 134–149. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-134.

Suggested Citation: Vovk, I. A. (2019). Upravlinnia yurydychnoiu firmoiu: ekonomichni ta pravovi problemy v umovakh rynku yurydychnykh posluh v Ukraini [Law firm management: economic and legal aspects in the context of legal market in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (39), 134–149. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-134.

НАУКОВІ ДИСКУСІЇ ТА ОГЛЯДИ

УДК 330.021:614(477)

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-150

К. І. БОДНЯ, доктор медичних наук, професор, Харківська медична академія післядипломної освіти МОЗ України, Україна, м. Харків

І. П. БОДНЯ, кандидат медичних наук, Харківський національний медичний університет, Україна, м. Харків

О. С. МАРЧЕНКО, доктор економічних наук, професор, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

МЕДИКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ НАУКИ

Круглий стіл у редакції журналу «Економічна теорія та право» за результатами спільних досліджень науковців кафедри медичної паразитології та тропічних хвороб Харківської медичної академії післядипломної освіти МОЗ України та кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого 12 листопада 2019 р.

Учасники круглого столу:

Бодня Катерина Ігорівна (Bodnia K. I.), доктор медичних наук, професор, завідувачка кафедри медичної паразитології та тропічних хвороб Харківської медичної академії післядипломної освіти МОЗ України;

Бодня Ігор Павлович (Bodnia I. P.), кандидат медичних наук, асистент кафедри інфекційних хвороб Харківського національного медичного університету;

Скорик Любов Іванівна (Skoryk L. I.), старший викладач кафедри медичної паразитології та тропічних хвороб Харківської медичної академії післядипломної освіти МОЗ України;

Марченко Ольга Сергіївна (Marchenko O. S.), доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, випускаючий редактор збірника наукових праць «Економічна теорія та право»;

Шевченко Людмила Степанівна (Shevchenko L. S.), доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, заступник головного редактора збірника наукових праць «Економічна теорія та право».

Засідання круглого столу відкрила заступник головного редактора журналу «Економічна теорія та право» **доктор економічних наук, професор Л. С. Шевченко:**

Шановні учасники круглого столу! Шановні гості! Вибір теми нашого круглого столу не є випадковим. Річ у тім, що кафедра економічної теорії Національного юридичного університету ще у 2018 р. уклала Меморандум про проведення спільних наукових досліджень з науковцями кафедри паразитології та тропічних хвороб Харківської медичної академії післядипломної освіти МОЗ України.

Ми виходили з того, що сучасна економічна наука розвивається і має багато нових напрямів свого прикладного застосування. Зокрема, формуються такі нові галузі знань, як «медична економіка» та «фармацевтична економіка».

Медична економіка вивчає проблему ефективності функціонування системи охорони здоров'я. Науковці вважають, що даний напрям наукових досліджень започаткував К. Арроу у своїй статті 1963 р. Широко відомою є також модель медичного виробництва М. Гроссмана, представлена у публікаціях 1972 р. На цей час у розвинених країнах (США, Канада, Велика Британія, Німеччина) сформувалися не тільки теоретичні школи медичної економіки, а й моделі та механізми використання набутих знань на практиці. Причому не тільки економісти, а й медики впевнено використовують терміни «риннок медичних послуг», «попит і пропозиція медичних послуг», «споживачі медичних послуг», «рівновага медичного ринку», «людина як виробник і споживач здоров'я», «інвестиції у здоров'я», «медичний капітал», «вартість здоров'я». Дослідження медичної мікроекономіки ведуться з використанням інструментарію маржинального аналізу (виробничої функції, граничних витрат і граничних вигод від споживання медичних послуг тощо) та математичних моделей. Набуває поширення медико-економічний аналіз функціонування окремих ринків медичних послуг – їх конкурентності, якості, доступності та достовірності інформації щодо медичної послуги, рентабельності різних видів і способів лікування, страхування пацієнтів тощо.

Фармацевтична економіка вивчає співвідношення затрат та ефектів, які досягаються при альтернативних схемах лікування (профілактики) захворювання. При цьому йдеться не про пошук дешевих ліків і заміщення ними більш

дорогих, не про економію на лікуванні, а про загальну оцінку співвідношення між затратами на досягнення бажаної ефективності та можливостями лікування. Серед методів фармакоекономічного аналізу найбільш відомими є: аналіз вартості хвороби (повних затрат – прямих медичних і прямих немедичних, альтернативних і нематеріальних, пов'язаних із веденням пацієнта з певним захворюванням); аналіз мінімізації витрат при дослідженні різних форм або умов застосування одного лікарського засобу, однієї медичної технології чи методу лікування; клініко-економічний порівняльний аналіз затрат і результатів різних способів лікування; економіко-математичне, статистичне моделювання «корисності» та «вигод», одержуваних споживачами медичних послуг, тощо.

Отже, медико-економічний аналіз є не просто інноваційним напрямом розвитку економічної науки, а й відкриває багато можливостей для співпраці представників медичної та економічної науки. Чи вдалося це нам?

Доктор економічних наук, професор О. С. Марченко: Узагальню перші результати наших спільних проектів. Так, у 2018 р., відповідно до Меморандуму, було здійснено консультативний проект із розробки економічно обґрунтованих цін на лабораторні дослідження відповідно до принципів медичної реформи. У дослідженні взяли участь: К. І. Бодня, О. С. Марченко, Л. С. Шевченко, І. П. Бодня, Л. А. Кадельник.

У 2019 р. здійснено:

1) консультативний проект з порівняльного аналізу собівартості лікування ехінококкозу терапевтичним та хірургічним методами (методологія «STEP-DOWN»). Учасниками проекту стали: К. І. Бодня, О. С. Марченко, Л. С. Шевченко, Т. А. Велиєва, І. П. Бодня, Т. І. Навет;

2) розробку багатофакторної моделі фінансування профілактики та лікування дирофіляріозу (основних принципів і показників ефективності). Учасниками дослідження були: К. І. Бодня, О. С. Марченко, Л. С. Шевченко, Л. І. Скорик, І. П. Бодня.

За результатами дослідження опубліковано низку статей у виданні, що входить до наукометричної бази Scopus, а саме:

Бодня Е. И., Марченко О. С., Шевченко Л. С., Бодня И. П., Кадельник Л. А. Итеративный подход к ценообразованию на лабораторные услуги при предоставлении медицинской помощи. *Georgian medical news*. 2018. № 11 (284). С. 131–135.

Бодня Е. И., Марченко О. С., Шевченко Л. С., Велиева Т. А., Бодня И. П., Навет Т. И. Сравнительный анализ себестоимости лечения эхинококкоза те-

рапевтическим и хирургическим методами (методология «STEP-DOWN»). *Georgian medical news*. 2019. № 5 (290). С. 108–115.

Бодня Е. И., Марченко О. С., Шевченко Л. С., Скорик Л. И., Бодня И. П. Многофакторная модель финансирования профилактики и лечения дирофиляриоза (основные принципы и показатели эффективности). *Georgian medical news*. 2019. № 10 (295). С. 164–171.

Доктор медичних наук, професор К. І. Бодня: У теперішній час актуальність спільних консультаційних проєктів економістів та медиків визначається нагальною потребою підвищення якості та ефективності медичного обслуговування населення. Проілюструю це на прикладі розроблення економічно обґрунтованих цін на лабораторні дослідження відповідно до принципів медичної реформи. За даними МОЗ України, близько 70 % усіх клінічних рішень у медицині засновані на результатах лабораторних досліджень, а для інфекційних захворювань цей відсоток наближається до 100 %. Отже, результативність впровадження нової моделі охорони здоров'я безпосередньо залежить від доступу населення до якісних лабораторних досліджень, одним із важливих факторів забезпечення якого є економічно обґрунтоване ціноутворення на основі оптимізації співвідношення «ціна – якість».

Наприклад, профілактика, діагностика та лікування лямбліозу базуються на лабораторних дослідженнях, у ціні яких повинні знайти своє концентроване відбиття їх якості та достовірності, соціальна значимість, економічна доцільність та цінність для пацієнтів. Актуальність та практичне значення розв'язання цієї проблеми визначаються необхідністю розроблення економічно обґрунтованих тарифів на медичні послуги за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення. Крім того, обов'язками сімейного лікаря є координація та організація виконання лабораторних досліджень, а також їх проведення, що вимагає обґрунтування економічних засад визначення рівня та форми їх оплати. Надання широкого спектра платних медичних послуг також актуалізує розроблення методичних основ ціноутворення на лабораторні дослідження. Саме на це було спрямовано наш перший спільний проєкт з методики визначення ціни на лабораторні послуги з діагностики лямбліозу.

Слід підкреслити не тільки економічну та медичну, а й соціальну актуальність проєкту, оскільки, за даними ВООЗ, у світі на лямбліоз щорічно уражуються близько 500 млн осіб, у 500 тис. осіб захворювання має прояви у маніфестній формі. В Україні рівень захворюваності населення на лямбліоз

залишається на високому рівні і перевищує такий у провідних країнах Європи в десятки разів.

Доктор економічних наук, професор О. С. Марченко: Для визначення оптимальної моделі ціноутворення на послуги з лабораторних досліджень лямбліозу було здійснено аналіз їх життєвого циклу, який є ітеративним, включає декілька лінійних циклів і завершується отриманням достовірного (позитивного/негативного) результату. Важливо підкреслити, що для пацієнта цінність лабораторного дослідження визначається його результативністю щодо верифікації діагнозу. Проте ймовірна відсутність на перших етапах ітеративного циклу лабораторних досліджень достовірного результату суттєво знижує оцінку пацієнтом їх якості. Ітеративність діагностики та зміни в оцінці пацієнтом цінності для нього повторних досліджень обумовили доцільність відмови від встановлення постійної ціни на зазначені послуги та розроблення траєкторії ціни на лабораторні дослідження на основі мінімаксного підходу, що передбачає поступове зниження ціни залежно від кратності послуг з діагностики.

Запропонована методика ціноутворення на лабораторні дослідження сприяє досягненню високої якості та результативності діагностики; стимулюванню пацієнтів до повторних аналізів, що необхідно для одержання достовірного результату лабораторного дослідження захворювань.

Кандидат медичних наук І. П. Бодня: Другий наш спільний проект був пов'язаний із розробленням методики розрахунку собівартості послуги з лікування ехінококозу. Річ у тому, що ця медична послуга є складною, її структура визначається технологією медичної допомоги, яка може надаватися як амбулаторно-поліклінічними установами (терапевтичне лікування), так і хірургічними відділеннями стаціонарних медичних установ (хірургічне лікування). Завданням проектною групи було, по-перше, чітко визначити основні етапи лікування, їх технології та учасників, починаючи з першого звернення пацієнта до медичної допомоги та завершуючи контрольними заходами після отримання позитивного ефекту лікування; по-друге, обґрунтувати методику визначення собівартості лікування ехінококозу та здійснити на цій основі порівняльний аналіз витратності та економічної ефективності для медичного закладу і пацієнтів терапевтичного та хірургічного лікування.

Медичною складовою проекту було розроблення схеми процесу лікування ехінококозу, що відбиває послідовність медичних послуг відповідно до методу надання допомоги пацієнту. При застосуванні терапевтичного методу здійсню-

ються такі етапи лікування ехінококозу, як: консультація лікаря-паразитолога з метою діагностики захворювання на основі огляду пацієнта і аналізу результатів лабораторних та інструментальних досліджень; складання програми амбулаторного терапевтичного лікування; консультація лікаря-паразитолога з метою контролю проміжних результатів прийому пацієнтом рекомендованих медикаментів і при необхідності коригування програми лікування; консультація лікаря-паразитолога по завершенні програми з метою з'ясування його результатів і профілактики можливих заражень у майбутньому. Хірургічне лікування в стаціонарі передбачає лабораторну діагностику та УЗД, консультації лікаря-паразитолога, лікувальні маніпуляції, контроль, консультації лікаря-хірурга, здійснення оперативного втручання, контрольні заходи.

Розроблені технологічні схеми процесу лікування ехінококозу були основою методики калькулювання його собівартості, що запропонована економістами проекту.

Доктор економічних наук, професор О. С. Марченко: Завданням економістів у цьому проекті було розроблення методики калькулювання собівартості лікування ехінококозу терапевтичним та хірургічним методами. Відповідно до методології «STEP-DOWN» («зверху вниз») розрахунок собівартості лікування ехінококозу здійснювався на основі визначення підрозділів лікувальних закладів як центрів витрат та виокремлення у їх складі центрів підтримки, що забезпечують процес лікування, та центрів надходжень, які безпосередньо надають медичні послуги. Розрахунок собівартості лікування ехінококозу здійснювався методом калькулювання за неповними витратами (метод «direct-cost»), який передбачає визначення неповної собівартості цієї складної медичної послуги, до якої включаються тільки прямі витрати.

Прямі витрати на лікування терапевтичним та хірургічним методами розраховувалися як сукупність витрат центрів надходжень. При визначенні повних витрат сума витрат центрів надходжень корегувалася на коефіцієнт витрат центрів підтримки, що розраховується як певна їх частина, яка відноситься відповідно за визначеним критерієм на собівартість складної медичної послуги з лікування ехінококозу.

На основі методики, що пропонується, було здійснено порівняльний аналіз собівартості та економічної ефективності амбулаторного терапевтичного лікування ехінококозу печінки та хірургічного лікування в стаціонарах медичних установ. Було виявлено, що витрати центрів надходжень медичних установ на хірургічне лікування ехінококозу печінки в 20 разів перевищують витрати на амбулаторно-терапевтичне лікування.

Кандидат медичних наук І. П. Бодня: Слід підкреслити, що запропонована методика калькулювання собівартості лікування ехінококозу є досить ефективним інструментом економічного аналізу витрат, пов'язаних із наданням складних медичних послуг. У ситуації вибору методу лікування ехінококозу (терапевтичний або хірургічний) слід ураховувати не тільки медичний аспект проблеми як, безсумнівно, пріоритетний, а й економічний, оскільки соціально-економічна ефективність складної медичної послуги залежить як від лікувального ефекту застосування того чи іншого методу, так і від витрат на його досягнення.

Л. І. Скорик: Не менш важливою проблемою медичної науки є профілактика та лікування дирофіліarioзу, розробленню моделі фінансування яких було присвячено наш третій спільний проект.

Проблема дирофіліarioзу в нашій країні вивчена недостатньо і залишається складною в епідеміологічному плані і в плані ранньої діагностики. Відсутність клінічних ознак захворювання у тварин, різний інкубаційний період захворювання у людини, недостатній рівень знання даної проблеми медичними працівниками – усе це спричиняє пізню й неякісну постановку діагнозу. Основні чинники поширення даного захворювання можна розділити на фактори господаря і фактори переносника. Фактори господаря включають високу щільність собак у тих областях, де існують переносники, тривалий латентний період до 5 років, а також недолік ефективної імунної відповіді на збудників. Фактори переносника такі: повсюдне розселення комарів, які є проміжними господарями, їх здатність до швидкого збільшення популяції.

Для профілактики дирофіліarioзу необхідно своєчасне лікування тварин як джерела хвороби, проведення дезінсекційних методів боротьби з переносником, лікування та диспансерне спостереження (до 3-х місяців) за хворими, організація і виконання робіт в осередках, у п'ятикілометровій зоні, санітарно-просвітницька робота з населенням, а також особиста профілактика – застосування репелентів від нападу комарів.

Здійснення всіх зазначених напрямів та заходів профілактики і лікування дирофіліarioзу є витратним, потребує постійного фінансування. Але де брати кошти на ці різноманітні заходи? Який механізм фінансування вважати найбільш доцільним? Саме цим проблемам присвячено консультаційний проект.

Доктор економічних наук, професор Л. С. Шевченко: З економічної точки зору в даному випадку потрібні багатofакторна модель фінансування описаних заходів, визначення основних принципів і показників їх ефективності.

По-перше, необхідним є комплексний підхід до фінансування боротьби з дирофіляріозом на основі врахування: усіх носіїв – витрати на профілактику захворюваності людини і тварини повинні включати фінансування санітарної обробки місць проживання переносника – комарів; усіх об'єктів, схильних до зараження: витрати на боротьбу із захворюваністю людей і домашніх тварин (профілактика, лікування), на санітарну обробку бродячих тварин, обробку територій (ліси, річки, озера та інші водоймища, приміщення та ін.); усіх напрямів і засобів профілактики та лікування захворювання.

По-друге, принципом багатофакторної моделі фінансування боротьби з дирофіляріозом є багатосуб'єктне фінансування, а саме використання фінансових ресурсів держави, територіальних громад, підприємств усіх форм власності, населення, громадських організацій, іноземних інвесторів, благодійних фондів та ін.

По-третє, важливим є принцип поєднання безперервного і дискретного підходів до фінансування боротьби з дирофіляріозом. Профілактика і лікування дирофіляріозу не повинні перериватися. Виходячи з цього, їх фінансування повинно бути постійним. Водночас, відповідно до дискретного підходу, витрати на конкретні заходи з профілактики та лікування дирофіляріозу повинні здійснюватися не одноразово, а послідовно, що дозволяє забезпечувати необхідний баланс напрямів і джерел фінансування, оптимально розподіляти і використовувати обмежені фінансові ресурси державного і місцевих бюджетів, підприємств, населення. Дискретне фінансування повинно спиратися на постійний моніторинг екологічних, медичних та інших факторів і показників захворюваності на дирофіляріоз.

Принципи багатофакторної моделі є основою пропонованих проектною групою методичних підходів до визначення показників ефективності фінансування профілактики й лікування дирофіляріозу.

Л.І. Скорик: Проведений у процесі проектування аналіз ефективності витрат коштів місцевого бюджету на оброблення територій Харківського регіону від комарів на основі запропонованих принципів і методичних підходів дозволив зробити висновок, що застосування багатофакторної моделі фінансування дозволить подолати бюджетні обмеження, істотно збільшити фінансові ресурси профілактики і лікування дирофіляріозу, оптимізувати видатки державного та місцевого бюджетів, забезпечити цільове використання коштів держави, територіальних громад, підприємств і населення. Запропонований підхід до визначення економічної ефективності фінансування об-

робки територій від комарів є методичним інструментом, за допомогою якого можна оцінити віддачу фінансових ресурсів, використаних на профілактику та лікування дирофіліаріозу, виявити й обмежити неефективні грошові потоки, оптимізувати витрати.

Доктор медичних наук, професор К. І. Бодня: У цілому проекти, що було здійснено на основі плідної співпраці їх учасників – науковців у галузях медицини та економіки, є актуальними, їх результати впроваджено в медичну практику нашої кафедри з надання послуг з діагностики лямбліозу, лікування ехінококозу, профілактики дирофіліаріозу. Важливо, щоб наукові, методичні та прикладні результати проектів поширювалися серед медичної спільноти з метою вдосконалення медичного обслуговування населення.

Доктор економічних наук, професор Л. С. Шевченко: Сподіваємося на продовження співпраці наших кафедр, що є важливим та актуальним як для розвитку сучасного напрямку економічних досліджень «медична економіка», упровадження наукових розробок економістів у практику, так і для формування економічно ефективної моделі медичної допомоги у сфері паразитології.

K. I. BODNIA, Doctor of Medical Sciences, Professor, Kharkiv Medical Academy of Postgraduate Education, Ministry of Health of Ukraine, Ukraine, Kharkiv

I. P. BODNIA, Candidate of Medical Sciences, Kharkiv National Medical University, Ukraine, Kharkiv

O. S. MARCHENKO, Doctor of Economic Sciences, Professor, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

MEDICO-ECONOMIC ANALYSIS AS AN INNOVATIVE DIRECTION OF DEVELOPMENT OF MODERN SCIENCE

Round table in the editorial board of the journal “Economic Theory and Law” on the results of joint research of scientists of the Department of Medical Parasitology and Tropical Diseases of Kharkiv Medical Academy of Postgraduate Education of the Ministry of Health of Ukraine and the Department of Economic Theory of Yaroslav Mudryi National Law University on 12th November 2019

The Department of Economic Theory of the Yaroslav Mudryi National Law University signed a Memorandum on joint research with scientists of the Department of Parasitology and Tropical Diseases of the Kharkiv Medical Academy of Postgraduate Education of the Ministry of Health of Ukraine in 2018.

We believe that modern economic science has many new areas of application. In particular, new fields of knowledge are emerging, such as the medical economics and the pharmaceutical economics.

The Medical Economics examines the problem of the effectiveness of the health care system. Specialists use the terms “medical services market”, “supply and demand for medical services”, “consumers of medical services”, “equilibrium of the medical market”, “person as a producer and consumer of health”, “investment in health”, “medical capital”, “health value”. The researchers use the tools of margin analysis (production function, marginal costs and marginal benefits of consuming medical services, etc.) and mathematical models. Medico-economic analysis of functioning of individual markets of medical services is becoming more widespread.

The participants of the round table summarized the results of joint scientific research. Among them: a consultative project on the development of economically reasonable prices for laboratory testing in accordance with the principles of medical reform (2018); consultative project on comparative analysis of the cost of treatment of echinococcosis by therapeutic and surgical methods (“STEP-DOWN” methodology) (2019); development of a multifactorial financing model for the prevention and treatment of dirofilariosis (basic principles and indicators of efficiency) (2019).

Article details:

Received: 15 November 2019

Revised: 18 November 2019

Accepted: 20 November 2019

Рекомендоване цитування: Бодня К. І., Бодня І. П., Марченко О. С. Медико-економічний аналіз як інноваційний напрям розвитку сучасної науки. Круглий стіл у редакції журналу «Економічна теорія та право» за результатами спільних досліджень науковців кафедри медичної паразитології та тропічних хвороб Харківської медичної академії післядипломної освіти МОЗ України та кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого 12 листопада 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 4 (39). С. 150–160. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-150.

Suggested Citation: Bodnia, K. I., Bodnia, I. P., & Marchenko, O. S. (2019). Medyko-ekonomichnyi analiz yak innovatsiinyi napriam rozvytku suchasnoi nauky. Kruhlyi stil u redaktsii zhurnalu “Ekonomichna teoriia ta pravo” za rezultatamy spilnykh doslidzhen naukovtsiv kafedry medychnoi parazytolohii ta tropichnykh khvorob Kharkivskoi medychnoi akademii pisladyplomnoi osvity MOZ Ukrainy ta kafedry ekonomichnoi teorii Natsionalnoho yurydychnoho universytetu imeni Yaroslava Mudroho 12 lystopada 2019 roku [Medico-economic analysis as an innovative direction of development of modern

science. Round table in the editorial board of the journal “Economic Theory and Law” on the results of joint research of scientists of the Department of Medical Parasitology and Tropical Diseases of Kharkiv Medical Academy of Postgraduate Education of the Ministry of Health of Ukraine and the Department of Economic Theory of Yaroslav Mudryi National Law University on 12th November 2019]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (39), 150–160. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-150.

УДК 655(477):005.2

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-161

В. А. ПРУДНИКОВ, кандидат юридичних наук, директор видавництва «Право», Україна, м. Харків

ВИДАВНИЧА СПРАВА ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЩО РЕКОМЕНДУЮТЬ МОЛОДІ НАУКОВЦІ?

Сучасна вища освіта трансформується. Набувають актуальності нові освітні програми, спрямовані на узагальнення підприємницького досвіду бізнес-організацій, розроблення стратегій і бізнес-моделей їх розвитку та впровадження результатів наукових досліджень у практику підприємницької діяльності. При цьому роботодавці як найбільш активні стейкхолдери залучаються до визначення змісту освітніх програм, організації практичної підготовки їх слухачів, написання випускних кваліфікаційних робіт.

Саме такий підхід до організації освітнього процесу притаманний кафедрі економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, де реалізуються дві освітні програми магістерського рівня – «Бізнес-консалтинг» (спеціальність 051 «Економіка») і «Бізнес-адміністрування» (спеціальність 073 «Менеджмент»). Випускниці цих програм – Гуслева Марина Юріївна та Іванисенко Дар'я Олександрівна – при підготовці кваліфікаційних робіт під керівництвом доктора економічних наук, професора Л. С. Шевченко здійснили дослідження видавничої справи в Україні та розробили стратегії та програми розвитку видавництва «Право» НАПрН України та Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, за що я їм дуже вдячний.

Хочу звернути увагу читачів журналу, що результати досліджень обговорено з менеджерами видавництва «Право», а більшість практичних рекомендацій надалі будуть використовуватися в діяльності видавництва.

Отже, розглянемо магістерське дослідження *М. Ю. Гуслевої «Розроблення стратегії розвитку фірми (на прикладі видавництва «Право»)»*. Воно містить загальний аналіз сфери видавництва, визначення сутності видавничої справи та її об'єкта, класифікацію продукції книговидавництва, дослідження динаміки книговидання за тематичними розділами за 2014–2018 рр. Дослідниця правильно розмежовує видання як джерело інформації та видання як

специфічний товар, який потребує добре розробленої маркетингової стратегії з урахуванням його особливостей. Зрозуміло, що спеціальний аналіз було присвячено роботі видавництва «Право»: основним напрямом діяльності, структурі виданої продукції за видами в 2017–2018 рр., фінансовим показникам тощо.

Що з даного дослідження ми візьмемо до уваги та в подальшому впровадимо в роботу видавництва?

По-перше, мене як видавця наукової та навчальної літератури зацікавила методика, за якою було проведено стратегічний аналіз діяльності видавництва. Авторкою були застосовані методи експертних оцінок та анкетування – для визначення: а) найважливіших зовнішніх факторів впливу на обсяги продажу видавництва та ймовірність зміни кожного за 5-бальною шкалою з використанням PEST-аналізу; б) географії укладених угод і найбільших споживачів продукції видавництва за тендерними закупівлями в період: 2017 р. – червень 2019 р.; в) сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для видавництва «Право» – з використанням SWOT-аналізу ділового середовища.

По-друге, для видавництва достатньо важливою є оцінка діяльності основних конкурентів. Серед них: ТОВ Видавничий дім «Центр учбової літератури» (м. Київ), ТОВ «Інформаційно-технологічний видавничий холдинг “Книги України”» (м. Київ), Кубраков Сергій Григорович (м. Суми), ТОВ «Видавництво Ліра-К» (Київська обл.) та ін. У роботі дається порівняльна оцінка конкурентоспроможності цих видавництв за такими критеріями, як: диференціація тематики видань; наповненість літературою юридичного напрямку; ціна; наявність інтернет-магазину; кількість та кваліфікація працівників; рекламна активність; унікальність пропозиції; упізнання бренда; робота з клієнтами. Побудовано «багатокутник конкурентоспроможності».

Дослідниця вважає, що зараз видавництво «Право» є конкурентоспроможним у своїй ніші, маючи юридичну спеціалізацію, висококваліфікований творчий колектив, до складу якого входять провідні та найвідоміші юристи України, видатні діячі в галузі економіки та права, академіки та члени-кореспонденти НАПрН України та викладачі Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Однак аналіз діяльності видавництва з використанням матриці «McKinsey/GE» за комплексом критеріїв, розроблених особисто авторкою, виявив додаткові ознаки конкурентоспроможності видавництва, зокрема: «Товар видавництва має унікальну перевагу (унікальні властивості, унікальні технології, унікальну бізнес-модель)» та «Товар видавництва задовольняє потреби цільової аудиторії від використання товару». Ми обов’язково скористаємося порадою приділяти більше уваги захисту

конкурентних переваг – розробити чіткий стратегічний план утримання конкурентних позицій; інвестувати у впровадження технологій та програмного забезпечення, підвищення кваліфікації працівників.

По-третє, менеджмент видавництва буде ретельно вивчати рекомендації щодо необхідності сформувати стратегічний портфель з обґрунтованими та взаємоузгодженими загальнофірмовою, конкурентною і функціональними стратегіями.

Як загальнофірмову нам рекомендують обрати стратегію обмеженого зростання, яка спрямована на збереження наявних конкурентних позицій, використання внутрішнього потенціалу, удосконалення діяльності та встановлення короткострокових цілей від досягнутого рівня, скоригованого на рівень інфляції. Однак щодо цього ще потрібно думати, адже плани видавництва більш оптимістичні. Стратегічною метою діяльності має стати створення видавництва сучасного типу та постійна підтримка його актуальності.

Як конкурентна пропонується стратегія комбінованого типу, яка поєднує стратегії широкої диференціації та фокусування на сегменті. З цим можна погодитися, як і зі стратегічними напрямками розвитку конкурентоспроможності видавництва, до яких віднесено:

1) використання інноваційних форм подання текстів (електронне видання, аудіокнига, інтерактивна цифрова книга – електронна книга-гра, книга з аудіовізуальним наповненням), зміну формату книги (фліпбеки, книги з додатковими споживчими властивостями) та перехід на процес творення книги (технологія «друк на вимогу»);

2) підвищення рівня конкурентоспроможності наукових фахових видань, зокрема підтримку зусиль редколегій щодо входження фахових видань до таких міжнародних наукометричних баз, як Web of Science Core Collection і Scopus;

3) формування електронного видавництва, яке здійснює підготовку, випуск та розповсюдження продукції в електронному вигляді через мережу Інтернет.

Найбільш оптимальною маркетинговою стратегією для видавництва, на думку М. Ю. Гуслевої, є стратегія концентрованого зростання. Вона передбачає концентрацію максимальних зусиль на підвищенні якості власного продукту та знаходженні можливостей розширити обсяги реалізації продукції на власному ринку або вийти на новий ринок. На найближчу перспективу видавництву «Право» пропонують зорієнтуватися на розвитку таких напрямів: виготовлення електронних версій книг, що зменшує їх вартість; автоматизація процесів створення книг із використанням Quark Publishing System (QPS), K4 Publishing System, WoodWing Smart Connection; упровадження видань для

правової інклюзивної освіти та видань іноземними мовами, наприклад англійською, правової літератури; включення наукових журналів, які готуються до друку у видавництві «Право», до міжнародних наукометричних баз. Над цими пропозиціями будемо думати.

Тепер перейду до іншого дослідження – випускної кваліфікаційної роботи **Д. О. Іванисенко «Конкурентний консалтинг: формування та впровадження стійких конкурентних переваг фірми (на прикладі видавництва «Право»)»**.

Чим приваблює ця робота?

1. Це – консалтинговий проект, спрямований на виявлення та реалізацію конкурентних переваг видавництва «Право». Авторка вважає, що соціально-економічною особливістю видавництва є те, що воно є творчою структурою і співпрацює з особливим партнером – автором (власником нематеріальної, тобто інформаційної, інтелектуальної, мистецької, духовної цінності). У технологічному процесі задіяний специфічний об'єкт – твір (продукт творчої діяльності людини), який трансформується у видавничий продукт.

2. Як майбутній бізнес-консультант авторка досліджує ділове середовище видавництва з метою сформулювати дієві поради щодо його розвитку. «Право» позиціонується як спеціалізоване видавництво з випуску юридичної літератури (офіційних видань законів, кодексів, інших нормативно-правових актів органів державної влади та управління, збірників законодавства з різних галузей права, наукової літератури, підручників, навчальних посібників, довідкової літератури тощо). На його фінансові показники і на конкурентоспроможність значно впливають: соціально-політична ситуація в Україні, бюджетна політика держави, зміст навчальних планів ЗВО, виділення коштів на закупівлю спеціальної літератури бібліотечними фондами навчальних закладів, органами виконавчої та законодавчої влади, судами, прокуратурою, обласними та місцевими бібліотеками. Важливим чинником для видавництва навчальної та наукової літератури є створення державою бюджетних місць у ЗВО, від яких залежить кількість студентів.

3. Видавництву запропонована спеціальна стратегія розвитку ринку. Мета – забезпечити більш тісну роботу як з авторами, так і зі споживачами (розповсюджувачами, продавцями, читачами) ділової літератури за такими напрямками: розширення каналів збуту серед ЗВО (робота з кафедрами та бібліотеками), серед інших підприємств, установ, організацій різноманітної форми власності та підпорядкованості (міністерств, судів, прокуратур, спілок, пенітенціарних служб, органів місцевого самоврядування); роздрібний продаж фізичним особам; розповсюдження на спеціалізованих книжкових ринках і в магазинах у найбільших містах України; інтернет-продажі.

4. Робота містить важливі рекомендації щодо розроблення окремої конкурентної стратегії. На думку авторки, доцільно спиратися на використання таких факторів конкурентоспроможності видавництва «Право»: наявність довгострокової видавничої програми (видавничого портфеля); широта та глибина асортименту; оптимальне співвідношення якості, тиражу й ціни книг; висока кваліфікація співробітників та ін. Крім того, до чинників конкурентоспроможності видавничого підприємства (порівняно з іншими видавництвами, які випускають ділову літературу) авторка відносить:

а) відповідність продукції видавництва «Право» дійсним нормативним документам і стандартам. Усі книги мають міжнародний стандартний номер книги ISBN та штриховий код, індекси бібліотечно-бібліографічної класифікації (ББК), універсальної десятикової класифікації (УДК) і авторський знак. На сьогоднішній день видавництво випустило близько 800 найменувань (новинок і додрукувань) книг. Асортимент юридичної літератури представлений найбільш широко, адже підприємство працює на ринку майже 25 років і є найстарішим. При цьому мають місце гнучкі тиражі видання, оскільки у зв'язку зі стрімкими темпами внесення змін не тільки в чинне законодавство, а й у ті нормативно-правові акти, які ще не набрали законної сили, вони втрачають свою актуальність майже щодня;

б) гнучку цінову політику з урахуванням життєвого циклу книжкової продукції юридичної тематики та попиту на неї;

в) використання прямих і непрямих (однорівневих і дворівневих) каналів збуту, правильне розміщення пунктів роздрібного продажу та використання збутової інтернет-платформи;

г) просування товару на ринку за допомогою рекламних кампаній.

5. У подальшій діяльності ми обов'язково скористаємося напрацюваннями авторки і зосередимо увагу також на:

– упровадженні принципів і методів конкурентного управління видавництвом. Імовірні такі заходи: пошук незайнятої ніші зі слабкою конкуренцією (запропоновано працювати над випуском книг в електронному варіанті, аудіолітератури), що допоможе збільшити кількість потенційних споживачів, залучити нові сегменти ринку, задовольняти більший спектр потреб існуючих споживачів; пристосування до обраного цільового ринку (постійне дослідження дій конкурентів та реакція на ці дії, швидке пристосування до змін у маркетинговому середовищі, вивчення тенденцій), що забезпечить підвищення конкурентних переваг у порівнянні з лідерами ринку друкованої юридичної літератури; заохочення до співпраці визнаних науковців та юристів, стимулювання найбільш результативних авторів; підтримка відмітного іміджу (по-

стійний наголос у комунікаційних заходах на власну марку та створення іміджевої реклами);

– упровадженні програми інноваційного розвитку видавництва. На сьогоднішній день головною інноваційною ідеєю на видавничому ринку є створення електронних книг та інтернет-видань. Однак така бізнес-ідея потребує додаткових затрат і має ризиковий характер з огляду на особливості українського ринку. Саме тому нам пропонують інший підхід інноваційного розвитку видавництва, а саме працювати у двох протилежних сегментах ринку: а) випускати дорогі подарункові видання, надруковані на папері ручної роботи, із натуральною шкіряною палітуркою з накладом до 100 екземплярів; б) випускати видання у найнижчому ціновому сегменті. На ринку навчальної юридичної літератури для студентів інноваційним рішенням стануть навчальні посібники у вигляді аудіолітератури або інтерактивні навчальні програми;

– розробленні та впровадженні програми мотивації персоналу видавництва до зростання ефективності та конкурентності видавництва.

Отже, видавництво «Право» в процесі співпраці з кафедрою економічної теорії НЮУ імені Ярослава Мудрого одержало дві випускні кваліфікаційні роботи магістрів, які містять, по суті, програми розвитку нашого підприємства. Така взаємодія, з одного боку, науковців, викладачів економіки, бізнесу й управління та студентів, а з другого – підприємців і потенційних роботодавців є перспективним напрямом удосконалення університетських освітніх програм, відповідає сучасним вимогам щодо внутрішнього та зовнішнього управління якістю освітнього процесу в закладах вищої освіти.

V. A. PRUDNYKOV, PhD (Law Sciences), Director of “Pravo” Publishing House, Ukraine, Kharkiv

PUBLISHING AS AN OBJECT OF STRATEGIC MANAGEMENT: WHAT DO YOUNG SCIENTISTS RECOMMEND?

Modern higher education is transforming. New educational programs at many universities aim to summarize the entrepreneurial experience of business organizations, to develop strategies and business models for their development, and to incorporate the results of research into the practice of entrepreneurship. At the same time employers as the most active stakeholders are involved in determining the content of educational programs, organizing practical training for their students, writing final qualification papers.

The Department of Economic Theory of Yaroslav Mudryi National Law University implements two master's degree programs – “Business Consulting” (specialty 051 “Economics”) and “Business Administration” (specialty 073 “Management”). The graduates

of these programs – Marina Gusleva and Daria Ivanisenko – have prepared qualification works under the direction of Doctor of Economic Sciences, Professor Liudmyla Shevchenko. They have done research on publishing in Ukraine and have developed strategies and programs for the development of “Pravo” Publishing House, for which I am very grateful. The results of the research were discussed with the managers. Most of the practical recommendations will be used in publishing activities.

The article provides an analysis of the main proposals for the development of corporate, competition and marketing strategies for the development of “Pravo” Publishing House.

Article details:

Received: 10 November 2019

Revised: 18 November 2019

Accepted: 20 November 2019

Рекомендоване цитування: Прудников В. А. Видавнича справа як об’єкт стратегічного управління: що рекомендують молоді науковці? *Економічна теорія та право*. 2019. №4 (39). С. 161–167. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-161.

Suggested Citation: Prudnykov, V. A. (2019). Vydavnycha sprava yak ob'iekt stratehichnoho upravlinnia: shcho rekomenduiut molodi naukovtsi? [Publishing as an object of strategic management: what do young scientists recommend?]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (39), 161–167. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-161.

УДК 330:005.942(049.32)

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-168



АКТУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ З ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

**Рецензія на навчальний посібник О. С. Марченко «Бізнес-консалтинг».
Харків: Право, 2019. 204 с.**

Навчальний посібник професора О. С. Марченко «Бізнес-консалтинг» є науково-методичним виданням, призначеним для здобувачів вищої освіти, науковців, викладачів, професіональних консультантів і всіх, хто самостійно вивчає різні аспекти, напрями та види бізнес-консалтингу. У посібнику узагальнено сучасні теоретичні та прикладні підходи, принципи та методи ефективної консалтингової діяльності в умовах глобальних економічних перетворень, розвитку економіки знань.

Актуальність навчального видання визначається багатьма чинниками, серед яких слід підкреслити такі:

– по-перше, зростання ролі професійних знань і навичок у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, визнання професійних порад і консультацій з економічних, управлінських, фінансових, юридичних та інших питань господарської діяльності з інтелектуальними ресурсами сучасного бізнесу;

– по-друге, динамічний розвиток та сучасні трансформації бізнес-консалтингу як складової сфери ділових послуг, суб'єкти якого є активними агентами національних і міжнародного ринків консалтингових послуг. Зараз бізнес-консалтинг – це індустрія інтелектуальних послуг, яка характеризується інноваційними змінами, що обумовлює необхідність постійного оновлення знань із теоретичних, методичних і практичних аспектів консалтингової діяльності, набуття нових навичок і вмінь ефективного консалтингового обслуговування бізнесу, здійснення інновацій бізнес-консалтингу;

– по-третє, розвиток консалтингового бізнесу, якому притаманні як загальні риси підприємницької діяльності, так і особливості, що відображають його інтелектуальні, сервісні, соціально-етичні характеристики та інноваційну природу. Сучасний бізнес-консалтинг є інноваційним і набуває характеристик глобального інтелектуального бізнесу з надання професійної допомоги національним, зарубіжним, міжнародним і глобальним бізнес-структурам у розв'язанні проблем їх діяльності у різних галузях економіки та країнах світу. Оволодіння сучасними заходами та методами ведення ефективного та конкурентоспроможного бізнесу у сфері бізнес-консалтингу є вимогою сьогодення для суб'єктів консалтингової діяльності;

– по-четверте, донедавна основними літературними джерелами вивчення бізнес-консалтингу були твори іноземних авторів, як правило, відомих консультантів із різних видів консалтингової діяльності: Е. Бейч (E. Beach), П. Блока (P. Block), Р. Джентла (R. Gentle), П. Друкера (P. Drucker), П. Економі (P. Economy), М. Коупа (M. Core), Ф. Кросмана (F. Crossman), Г. Ліппіта (G. Lippitt), Д. Майстера (D. Master), Б. Нельсона (B. Nelson). У теперішній час проблемам консалтингу присвячено праці українських дослідників, серед яких: Н. Амеліна (N. Amelina), В. Верба (V. Verba), К. Клименко (K. Klimenko), І. Спільник (I. Spilnyk), О. Тарануха (O. Taranukha), О. Фурсова (O. Fursova), Ф. Хміль (F. Khmil), Л. Шевченко (L. Shevchenko).

Але особливості українського консалтингу, його зовнішнього середовища, національного ринку консалтингових послуг, чинників і напрямів розвитку не знайшли ще необхідного рівня розкриття у творах вітчизняних дослідників. Існує нагальна потреба в системних економічних дослідженнях бізнес-консалтингу, тенденцій його розвитку в Україні і світі, що повинні бути концептуальною основою як професійного консультування та консалтингового бізнесу, так і навчальних дисциплін із певних напрямів та видів консалтингової діяльності;

– по-п'яте, розуміння професійного консультування як важливої функції фахівців і керівників підприємств, ефективність діяльності яких залежить від

володіння ними знаннями та навичками надання професійних консультацій, проведення ділових бесід, розроблення та впровадження консультаційних проектів формування продуктивних консультант-клієнтських відносин, організація руху знань у межах підприємств, використання послуг зовнішніх консультантів тощо;

– по-шосте, у сучасний період дуже обмеженою є кількість підручників, навчальних посібників та інших навчально-методичних видань із бізнес-консалтингу, що узагальнюють і розкривають нові явища та процеси в цій галузі на національному та світовому рівнях. Це дає підстави для визначення навчального посібника, що рецензується, важливим внеском у освітній процес з підготовки фахівців і професіоналів з економіки та консалтингу.

Загалом, навчальний посібник «Бізнес-консалтинг» є актуальним та має теоретичне і практичне значення як знаннєвий ресурс підготовки закладами вищої освіти фахівців і професіоналів з економічної та консалтингової діяльності, ведення ефективного та конкурентоспроможного консалтингового бізнесу, якісного внутрішнього та зовнішнього консультування суб'єктів господарської діяльності. Важливо підкреслити, що теоретичну основу навчального посібника складають монографії та наукові статті О. С. Марченко, що є узагальненням результатів її багаторічної дослідницької діяльності.

Навчальний посібник містить лекційний матеріал, питання для самоконтролю, тестові завдання, таблиці та схеми, список літератури. Його структура і зміст забезпечують якісну підготовку здобувачів вищої освіти з навчальних дисциплін за спеціальністю «Економіка», спеціалізацією «Бізнес-консалтинг».

Навчальний посібник складається із 3-х розділів, що включають 10 тем, логічна послідовність яких забезпечує всебічне розкриття змісту, функцій, видів, економічного механізму, менеджменту та маркетингу бізнес-консалтингу, принципів організації внутрішнього та зовнішнього консультування.

У першому розділі розглянуто зміст та функції бізнес-консалтингу як ділової послуги та підприємницької діяльності, охарактеризовано внутрішнє та зовнішнє консультування, особливості та організаційні форми консалтингового бізнесу, види консалтингової діяльності, ознаки та типи консалтингових послуг, структуру ринку послуг бізнес-консалтингу, консалтинговий цикл і показники ефективності бізнес-консалтингу. Зокрема, слід указати на авторське визначення бізнес-консалтингу на основі багатовекторного підходу, що поєднує інтелектуальні (професійні), підприємницькі, сервісні, соціально-етичні та процесні характеристики консалтингової діяльності; характеристику власних та вмінених функцій бізнес-консалтингу, його інформаційного, навчального,

соціально-економічних ефектів; розкриття типів консалтингових послуг як послуг консультативного типу та послуг функцій як власних дій та аутсорсингу; характеристику цінності та якості консалтингових послуг; визначення структури, тенденцій розвитку та трансформацій українського ринку послуг бізнес-консалтингу. Розкрито особливості юридичного та міжнародного бізнес-консалтингу. Розглянуто зміст та основні форми юридичного краудсорсингу як напряму цифрової трансформації юридичного бізнесу. У розділі відповідно до стадій консалтингового циклу визначено проміжний та кінцевий результати бізнес-консалтингу, види консалтингового обслуговування: повне, продукуюче, упроваджувальне; розкрито моделі консультаційного процесу. Обґрунтованим є авторський підхід до визначення інноваційного бізнес-консалтингу та інновацій консалтингової діяльності, ролі бізнес-консалтингу в національних інноваційних системах.

Другий розділ навчального посібника присвячено розкриттю економічного механізму бізнес-консалтингу, характеристиці ресурсів та капіталу суб'єктів консалтингового бізнесу, фінансів, витрат і доходів консалтингової фірми, принципів ціноутворення на консалтингові послуги та форм їх оплати. Слід підкреслити актуальність та обґрунтованість таких складових навчального матеріалу другого розділу, як: характеристика консалтингової фірми як інтелектуальної підприємницької організації сфери послуг, що навчається, особливостей її економічного потенціалу та структури; розкриття виробничої функції та інтелектуального ефекту масштабу бізнес-консалтингу; визначення білінгового годинника консультантів, особливостей оплати їх інтелектуальної праці; розкриття трансакційних витрат бізнес-консалтингу; характеристика інтелектуальної ренти бізнес-консалтингу, структури інтелектуального капіталу консалтингової діяльності.

Метою третього розділу навчального посібника є розкриття основних форм регулювання консалтингової діяльності, принципів менеджменту консалтингової фірми, особливостей її маркетингової діяльності, методів і технологій управління консультаційним процесом. Зокрема, розкрито напрями та форми державного, колективного та договірної регулювання бізнес-консалтингу; визначено принципи менеджменту консалтингової фірми – мережевий принцип, інтеграції знань, забезпечення співпраці консультантів та клієнтів у консультаційному процесі, інтелектуальної безпеки, клієнтоорієнтованості, поєднання управлінської ієрархії та культури творчої інтелектуальної діяльності. Обґрунтованим є авторський підхід до визначення змісту та основних складових консультативного менеджменту, що поєднує управління консульту-

ванням та консультативну функцію менеджерів організацій; характеристики організаційних форм внутрішнього консультування, принципів управління консультативним процесом; визначення завдань маркетингу бізнес-консалтингу, змісту внутрішнього та інтерактивного, формального і неформального маркетингу, особливостей маркетингового комплексу та просування консалтингових послуг.

Таким чином, навчальний посібник професора О. С. Марченко «Бізнес-консалтинг» є комплексним навчальним виданням, що розкриває теоретичні, методичні та практичні аспекти ефективної консалтингової діяльності в умовах сучасних суспільних трансформацій та є орієнтованим на забезпечення високої якості освітнього процесу з підготовки фахівців та професіоналів з консалтингової діяльності.

Ю. М. УМАНЦІВ, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії та конкурентної політики Київського національного торговельно-економічного університету.

Article details:

Received: 07 November 2019

Revised: 19 November 2019

Accepted: 20 November 2019

Рекомендоване цитування: Уманців Ю. М. Актуальне навчальне видання з теорії та практики бізнес-консалтингу. Рецензія на навчальний посібник О. С. Марченко «Бізнес-консалтинг». Харків: Право, 2019. *Економічна теорія та право*. 2019. № 4 (39). С. 168–172. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-168.

Suggested Citation: Umantsiv, Yu. M. (2019). Aktualne navchalne vydannia z teorii ta praktyky biznes-konsaltnhu. Retsenziia na navchalnyi posibnyk O. S. Marchenko "Biznes-konsaltnh". Kharkiv: Pravo, 2019 [The current educational publication on the theory and practice of business consulting. Review of the textbook by O. S. Marchenko "Business consulting". Kharkiv: Pravo, 2019]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (39), 168–172. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-168.

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), код ORCID, розділ збірника, в якому доцільніше розмістити статтю;
- *рецензія* кандидата чи доктора наук відповідної спеціальності та *витяг з 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 (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 набраним 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 автоматичний переніс 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 (співавтори); місто, де розташована організація, та країна; e-mail і ORCID 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 при фінансовій підтримці інших установ, указати цей факт у виводі до заголовка статті. Такі роботи заслуговують на особливу увагу та схвалення журналів, що включені до наукометричних баз.

Наприклад:

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961) та фундаментального дослідження «Науково-теоретичні проблеми формування, розвитку та інституційної побудови правової економіки в Україні» за рахунок видатків державного бюджету (№ 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;

– *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 (дотримуватись 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 з важливими науковими чи практичними завданнями;
- *аналіз останніх досліджень і публікацій*, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор статті, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття;
- *формулювання цілей* статті (постановка завдання);
- *виклад основного матеріалу* дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
- *висновки* з даного дослідження і *перспективи* подальшого розвитку в даному 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://soskin.info/userfiles/file/CHASOPYS/APA-2010.pdf>

https://library.westernsydney.edu.au/main/sites/default/files/cite_APA.pdf

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

*Транслітерування українських джерел: <http://www.slovnkyk.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 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 (співавтори) статті несе відповідальність за правильність і достовірність викладеного матеріалу, належність останнього йому особисто, точність викладених у роботі фактів (даних) та якість перекладу цитат з іношомовних 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://econtlaw.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 їх 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 науковій спрямованості (профілю) збірника. При виявленні плагіату або недостовірних даних і посилань 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 у 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 вимогам щодо структури та оформлення статей, що публікуються у фахових виданнях, відповідність статті науковому рівню, тематиці, вимогам та 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.

Підписано до друку з оригінал-макета 12.12.2019.
Формат 70×100 ¹/₁₆. Папір офсетний. Гарнітура Times.
Ум. друк. арк. 12,6. Обл.-вид. арк. 18,6. Вид. № 2376.
Тираж 100 прим.

Видавництво «Право» Національної академії правових наук України
та Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
вул. Чернишевська, 80а, Харків, 61002, Україна
Тел./факс (057) 716-45-53
Сайт: www.pravo-izdat.com.ua
E-mail для авторів: verstka@pravo-izdat.com.ua
E-mail для замовлень: sales@pravo-izdat.com.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції — серія ДК № 4219 від 01.12.2011 р.

Виготовлено у друкарні ФОП Дуюнова Л. М.
Тел. (057) 717-28-80