ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ПРАВО

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ И ПРАВО

ECONOMIC THEORY AND LAW

Збірник наукових праць

Виходить щоквартально

Заснований у січні 2010 р.

№ 2 (37) 2019

Харків
«Право»
2019

УДК 330.1:340
DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2

ISSN 2522-4018 (Online)
ISSN 2411-5584 (Print)

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет вченою радою Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (протокол № 5 від 24.05.2019 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. – № 2 (37). – 192 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 Pirоșcă** – 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** – кандидат 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. Шкодіна** – 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 № 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 у 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@nulau.edu.ua, econom_theory@ukr.net. **Сайт:** http://econtlaw.nlu.edu.ua

© Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2019
© Видавництво «Право», оформлення, 2019

УДК 330.1:340
DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2

ISSN 2522-4018 (Online)
ISSN 2411-5584 (Print)

Рекомендовано к печати и к распространению через сеть Интернет ученым советом Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого (протокол № 5 от 24.05.2019 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. – № 2 (37). – 192 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 Novikovienė** – доктор философии по праву, доцент (Литва); **Grigore Ioan Pirоșcă** – 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** – кандидат 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. Уманцив** – 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 № 612 сборник научных трудов включен в Перечень научных профессиональных изданий Украины, категория «Б», по специальностям: 051 «Экономика», 072 «Финансы, банковское дело и страхование», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Предпринимательство, торговля и биржевая деятельность», 081 «Право», 293 «Международное право»

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

Адрес 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@nulau.edu.ua, econom_theory@ukr.net. **Сайт:** http://econtlaw.nlu.edu.ua

© Национальный юридический университет имени Ярослава Мудрого, 2019
© Издательство «Право», оформление, 2019

UDC 330.1:340
DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2

ISSN 2522-4018 (Online)
ISSN 2411-5584 (Print)

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. 5 of 24.05.2019)

The certificate of the state registration КВ № 21210-11010 ПР of 16.02.2015

Economic Theory and Law : col. of sci. papers / editorial board: A. P. Hetman, etc. – Kharkiv : Pravo, 2019. – No. 2 (37). – 192 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 Novikovienė** – PhD in Law, Associate Professor (Lithuania); **Grigore Ioan Pirоșcă** – 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** – PhD in Law, 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@nulau.edu.ua, econom_theory@ukr.net.
Website: http://econtlaw.nlu.edu.ua

© Yaroslav Mudryi National Law University, 2019
© "Pravo", design, 2019

ЗМІСТ

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

ГУМЕНЮК В. В., СОЛОДЖУК Т. В. Валютне регулювання в системі чинників активізації зовнішньої торгівлі 11

ПІСКУНОВ Р. О., МОСКАЛЕНКО О. В. Аналіз детермінант світових фінансових криз у системі обліково-інформаційного забезпечення регулювання руху грошових потоків 28

ШЕВЧЕНКО Л. С. Стратегічний консалтинг: теорія, практика, бізнес-індустрія 48

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ПРАВА

МАРЧЕНКО О. С. Сучасні тенденції розвитку юридичного бізнесу в Україні 67

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРАВА

ДУТЧАК Р. Р., ДУТЧАК В. Ф. Управлінський контроль над обліково-аналітичним забезпеченням вирішення господарських спорів щодо нереальних господарських операцій підприємства 89

ПРАВО

СУХОДУБОВА І. В. Судова практика Конституційного Суду України як інструмент забезпечення стабільності і динамізму законодавства 106

МАЛОЛІТНЕВА В. К. Публічні закупівлі «зеленої» електроенергії в межах зобов'язань України перед ЄС та СОТ 130

НАУКОВІ ДИСКУСІЇ ТА ОГЛЯДИ

МАРЧЕНКО О. С., СЕЛІВАНОВА І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу

«Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квітня 2019 р. 156
ЛЕВКОВЕЦЬ О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. Виступ на науково-теоретичному семінарі кафедри 22 січня 2019 р. 172
НАБАТОВА О. О. Сучасний менеджмент і консалтинг: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку. За підсумками регіональної науково-практичної конференції молодих учених..... 183

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

ГУМЕНЮК В. В., СОЛОДЖУК Т. В. Валютное регулирование в системе факторов активизации внешней торговли 11

ПИСКУНОВ Р. А., МОСКАЛЕНКО Е. В. Анализ детерминант мировых финансовых кризисов в системе учетно-информационного обеспечения регулирования движения денежных потоков 28

ШЕВЧЕНКО Л. С. Стратегический консалтинг: теория, практика, бизнес-индустрия 48

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ПРАВА

МАРЧЕНКО О. С. Современные тенденции развития юридического бизнеса в Украине 67

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРАВА

ДУТЧАК Р. Р., ДУТЧАК В. Ф. Управленческий контроль над учетно-аналитическим обеспечением разрешения хозяйственных споров относительно нереальных хозяйственных операций предприятий 89

ПРАВО

СУХОДУБОВА И. В. Судебная практика Конституционного Суда Украины как инструмент обеспечения стабильности и динамизма законодательства 106

МАЛОЛЕТНЕВА В. К. Публичные закупки «зеленой» электроэнергии в рамках обязательств Украины перед ЕС и ВТО 130

НАУЧНЫЕ ДИСКУССИИ И ОБЗОРЫ

МАРЧЕНКО О. С., СЕЛИВАНОВА И. А. Бизнес-консалтинг: современные достижения и проблемы. Научная дискуссия

в редакции журнала «Экономическая теория и право» по теоретическим и практическим вопросам развития бизнес-консалтинга 11 апреля 2019 г. 156
ЛЕВКОВЕЦ Е. Н. Инновационные бизнес-модели: особенности формирования. Выступление на научно-теоретическом семинаре кафедры 22 января 2019 г. 172
НАБАТОВА О. А. Современный менеджмент и консалтинг: теоретические подходы и практические аспекты развития. По итогам региональной научно-практической конференции молодых ученых 183

TABLE OF CONTENTS

ECONOMIC THEORY

HUMENIUK V. V., SOLODZHUK T. V. Currency regulation in the system of external trade activation factors 11

PISKUNOV R. O., MOSKALENKO O. V. Analysis of the determination of world financial crisis in the accounting and information system of the control of money flow movements 28

SHEVCHENKO L. S. Strategic Consulting: theory, practice, business industry 48

ECONOMIC THEORY OF LAW

MARCHENKO O. S. The main tendencies of development of the legal services business in Ukraine 67

ECONOMIC ANALYSIS OF LAW

DUTCHAK R. R., DUTCHAK V. F. Management control of accounting and analytical support of the providing solutions for economic disputes about non-economic business operations of the enterprise 89

LAW

SUKHODUBOVA I. V. Judicial practice of the constitutional court of Ukraine as an instrument of ensuring stability and dynamism of legislation..... 106

MALOLITNEVA V. K. Public procurement of 'green' energy in the context of Ukraine's integration processes to the EU and the WTO 130

SCIENTIFIC DISCUSSIONS AND REVIEWS

MARCHENKO O. S., SELIVANOVA I. A. Business consulting: achievements and problems today. Scientific discussion in the editorial board of the journal

"Economic Theory and Law" on the theoretical and practical issues of business consulting development on 11th April 2019 156

LEVKOVETS O. M. Innovative business models: peculiarities of formation and development. Speech at the scientific and theoretical seminar of the Department of Economic Theory of the Yaroslav Mudryi National Law University on 22th January 2019 172

NABATOVA O. O. Modern management and consulting: theoretical approaches and practical aspects of development. According to the results of the regional scientific-practical conference of young scientists 183

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

УДК 336.025:339.54
DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-11

В. В. ГУМЕНЮК
доктор економічних наук,
професор кафедри туризму
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу,
Україна, м. Івано-Франківськ
e-mail: grc@ukr.net
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-8493-4470

Т. В. СОЛОДЖУК
кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів
Прикарпатського національного університету
імені Василя Стефаника,
Україна, м. Івано-Франківськ
e-mail: tania-solodguk@ukr.net
ORCID: http://orcid.org/0000-0001-7746-6299

ВАЛЮТНЕ РЕГУЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ ЧИННИКІВ АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ[1]

У статті розкрито теоретичні та правові аспекти валютного регулювання, процес його становлення в Україні та роль у системі важелів, які застосовує регулятор для стабілізації ситуації на валютному ринку. Досліджено вплив заходів валютного регулювання на формування показників зовнішньоторговельного балансу.

[1] © Гуменюк В. В., Солоджук Т. 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.

Ключові слова: валютне регулювання, валютна система, адміністративні заходи валютного регулювання, економічні важелі, зовнішньоекономічна діяльність.

JEL Classification: G20, G38.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації валютна система кожної країни формується під впливом необхідності міжнародного співробітництва, обміну капіталів на різних ринках, переміщення робочої сили між країнами і посилення впливу діяльності транснаціональних корпорацій.

Процеси глобалізації передбачають поступову інтеграцію національних економік, що сприяє зростанню економічної ефективності їх функціонування, раціональному управлінню національними та світовими фінансовими ресурсами, позитивному впливу на діяльність суб'єктів господарювання. Вони опосередковуються торговельними і фінансовими потоками.

До кількісних характеристик глобалізації можна віднести: зростання обсягів експорту і його частки у ВВП країн світу, стрімке збільшення суми прямих іноземних інвестицій, потоків капіталу, щорічного обороту на валютних ринках, обсягів міжнародного банківського кредитування, туризму, міграції робочої сили, використання платіжних систем та інструментів. Основною платформою реалізації цих процесів у країнах є валютні ринки, які формуються під впливом використання різних інструментів валютного регулювання з боку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове підґрунтя дослідження валютного регулювання економічних процесів в умовах становлення ринкової економіки становлять наукові розробки зарубіжних економістів Дж. Кейнса, А. Маршалла, Дж. Робінсон, Дж. Стігліца, Дж. Стюарта, Е. Чемберліна та ін. Фундаментальні розробки Ж. Тіроля (аналіз ринкової влади та регулювання економіки), О. Харта і Б. Хольмстрема (розробка інструментарію стимулювання економічних систем), П. Ромера (інтеграція технологічних інновацій у довготерміновий макроекономічний аналіз) спричинили нові дискусії в економічній науці щодо переосмислення системи державного регулювання економіки і торгівлі.

У наукових працях українських економістів Б. Данилишина [1], А. Мазаракі, В. Лагутіна [2], Ю. Уманціва, О. Міняйла [3] та деяких інших учених розкриті найважливіші аспекти розвитку внутрішнього ринку товарів і послуг, державного регулювання торгівлі в Україні.

Визнаючи незаперечну наукову та практичну значущість проведених досліджень, вважаємо, що питання валютного регулювання зовнішньої торгівлі

залишаються недостатньо опрацьованими на теоретичному та методологічному рівнях і потребують окремого дослідження.

На сучасному етапі формування економіки України спостерігаємо ряд загроз та ризиків, що стримують її розвиток, чинять перешкоди інтегруванню у світовий простір і не сприяють стабільності фінансової системи.

Формулювання цілей. Ставимо за мету дослідити основні теоретичні та правові аспекти валютного регулювання держави, необхідність його здійснення і вплив на показники зовнішньоторговельного балансу України.

Виклад основного матеріалу. В Україні перші валютні правила, що стосувалися зовнішньоекономічної діяльності та передбачали відрахування частини експортної виручки у державний і місцеві валютні фонди, перейшли у спадок від командно-адміністративної системи.

Одним із ключових моментів при встановленні валютних обмежень стало прийняття Декрету Кабінету Міністрів України і, як наслідок, Закону «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті». Ці нормативно-правові документи вводили заборону на здійснення розрахунків в іноземній валюті на території нашої держави, обов'язкове ліцензування на операції з інвестування коштів за кордон, заборону без письмового дозволу НБУ відкривати рахунки за кордоном, вимогу про обов'язковий продаж валютної виручки й обмеження термінів розрахунків за зовнішньоекономічними контрактами [4]. Усі ці обмеження тривалий час застосовувались на вітчизняному валютному ринку.

Сутність поняття «валютне регулювання» розкрите в Законі України «Про валюту і валютні операції» як діяльність Національного банку України або Кабінету Міністрів України (у визначених законом випадках), спрямовану на регламентацію здійснення валютних операцій суб'єктами валютних операцій та уповноваженими установами [5].

Валютне регулювання є однією з форм державного впливу на суб'єктів валютних відносин із метою реалізації відповідних цілей економічної політики держави та передбачає здійснення комплексу заходів держави, спрямованих на стабілізацію або зміну валютних відносин [6, с. 139].

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про перелік заходів захисту, порядок та критерії їх запровадження, подовження та дострокового припинення», якщо наявні ознаки нестійкого фінансового стану банківської системи України, зокрема погіршення її платіжного балансу, чи виникають загрози фінансовій стабільності держави, НБУ може запроваджувати спеціальні заходи захисту на валютному ринку. Ці заходи впроваджуються, якщо спостерігаємо значне зниження валютного

курсу гривні до іноземних валют та/або золотовалютних резервів Національного банку; значний відтік коштів із депозитних рахунків банків, зменшення суми вкладів; значне зростання сум і вартості зовнішніх запозичень або неможливість їх здійснення; ескалацію суспільно-політичної та/або геополітичної напруги України та інші ризики, що несуть ризики для стабільності фінансового сектору.

При валютному регулюванні держава застосовує дві групи важелів:

– економічні, які застосовуються регулятором на валютному ринку: дисконтної та девізної політики, диверсифікації валютних резервів держави, регулювання режиму валютного курсу, девальвації та ревальвації;

– адміністративні, які передбачають встановлення обмежень і заборон на валютному ринку, ліцензування окремих видів діяльності та операцій, необхідність одержання письмових дозволів НБУ, відповідність фінансово-господарської діяльності суб'єктів валютних відносин установленим критеріям чи нормативам тощо.

Використовуючи спеціальний фінансовий інструментарій, державний регулятор має змогу здійснювати вплив на процеси, які мають місце на валютному ринку, ініціювати стабілізаційні заходи щодо зміцнення курсу національної валюти, впливати на зовнішньоекономічну діяльність.

Якщо проаналізувати зміну облікової ставки, то побачимо, що дисконтна політика НБУ була спрямована на стабілізацію ситуації на валютному ринку, зокрема у 2014 р. розмір облікової ставки складав 14,0 %, на кінець 2015 р. – 22,0 %, 2016 р. – 14,0 %, 2018 р. – 18,0 %. З 26.04.2019 р. облікова ставка НБУ встановлена на рівні 17,5 % [7].

У комплексі з дисконтною політикою НБУ реалізує свою девізну політику, яка передбачає купівлю-продаж іноземної валюти на міжбанківському ринку України. Зростання обсягу іноземної валюти на внутрішньому валютному ринку призводить до штучного зниження курсу національної валюти, а відповідно стимулює здійснення експортних операцій в економіці, і навпаки, купівля НБУ іноземної валюти на міжбанківському ринку в кінцевому результаті приведе до зростання обсягів імпортних операцій.

НБУ проводить монетарну політику на засадах режиму інфляційного таргетування з плаваючим обмінним курсом. При цьому задекларовано три завдання валютних інтервенцій: накопичення валютних резервів, згладжування кон'юнктурних коливань на валютному ринку, підтримку трансмісії ключової процентної ставки. З початку 2019 р. НБУ щомісячно виходив на валютний ринок із валютними інтервенціями, так, за січень – квітень 2019 р. було куплено 1113,1 млн дол. США, продано 188,4 млн дол. США [8].

Диверсифікація як інструмент валютного регулювання передбачає формування валютних резервів із найбільш стійких валют. До складу золотовалютних резервів України входять усі валюти, що включені до кошика спеціальних прав запозичень МВФ: долар США, євро, юань, фунт стерлінгів та єна.

Що стосується адміністративних важелів, то з метою валютного регулювання НБУ може передбачати такі заходи:

– обов'язковий продаж частини валютної виручки чи інших надходжень в іноземній валюті;

– встановлення граничних термінів щодо розрахунків за експортно-імпортними операціями;

– встановлення спеціальних умов для здійснення операцій, пов'язаних із рухом капіталу;

– необхідність одержання дозволів чи лімітів для здійснення окремих валютних операцій;

– резервування коштів за валютними операціями та інші заходи щодо цільового використання купленої іноземної валюти, використання визначених нормативно-правовими актами НБУ форм міжнародних розрахунків, дотримання встановленого порядку при їх здійсненні, дотримання обмежуючих умов при транскордонному переміщенні через кордон валютних цінностей [9].

Якщо провести аналіз конкретно-визначених напрямів валютного регулювання, то можна виділити такі основні напрями його здійснення:

– заборону/дозвіл на здійснення визначених видів діяльності чи проведення певних операцій на валютному ринку;

– збільшення/обмеження кількості, термінів чи сум валютних операцій;

– спрощення або ускладнення правил здійснення тих чи інших видів діяльності, документального оформлення тих чи інших видів операцій на валютному ринку.

На підтвердження свого припущення проведемо аналіз та систематизуємо напрями валютного регулювання в контексті його лібералізації (табл. 1).

Прийняття Постанови Правління НБУ «Про врегулювання ситуації на грошово-кредитному та валютному ринку» було необхідним, зважаючи на критичний стан валютного ринку після анексії Російською Федерацією АР Крим та окупації частини територій Донецької та Луганської областей [11]. З 2014 р. приріст суми зовнішнього боргу склав 188,4 % порівняно з попереднім періодом, що пов'язано з виділенням першого траншу від МВФ у рамках стабілізаційного кредиту [13].

Таблиця 1

Напрями валютного регулювання в Україні

Напрям валютного регулювання	Інструментарій валютного регулювання
Заборона/дозвіл на здійснення діяльності чи проведення певних операцій на валютному ринку	Дозволено: – вільне використання рахунків юридичних осіб за кордоном (крім операцій з переказів коштів з України на такі рахунки); – укладання валютних форвардів для хеджування експортно-імпортних та боргових операцій; – здійснення операцій за рахунками юридичних осіб-нерезидентів у банках України; – банкам продавати своїм клієнтам державні цінні папери в іноземній валюті, за іноземну валюту; – укладання банками валютних свопів з резидентами та нерезидентами; – безлімітні інвестиції банків у цінні папери інвестиційного класу; – юридичним особам ввезення-вивезення банківських металів, якщо це передбачено їх статутом; – резидентам внесення платежів у іноземній валюті під час страхування життя; – здійснювати інвестиції та кредитувати резидентів з ЛОРО-рахунка в гривнях банку-нерезидента; – банкам-нерезидентам купувати валюту на всю суму залишку в гривнях на ЛОРО-рахунку; – купувати і накопичувати іноземну валюту на рахунку для виплат за зовнішніми запозиченнями; – здійснення інвестицій в Україну у валютах 1-ї та 2-ї групи Класифікатора валют (вільноконвертовані валюти та валюти країн – партнерів по ЗЕД); – юридичним особам купувати іноземну валюту для виконання своїх зобов'язань, проте її слід використати за 10 днів. Заборонено: зарахування зустрічних вимог за експортними контрактами у валютах 1-ї групи Класифікатора валют; розраховуватись іноземною валютою на території України.

Продовження табл. 1

Напрям валютного регулювання	**Інструментарій валютного регулювання**
Збільшення/ обмеження кількості, термінів чи сум валютних операцій	Збільшуються: – граничний термін здійснення розрахунків за експортно-імпортними контрактами (до 365 днів), за порушення терміну розрахунків нараховується пеня у розмірі 0,3 % від суми заборгованості; – ліміт на перекази іноземної валюти за кордон без відкриття рахунка для фізичних осіб до 150 тис. грн за рік; – ліміт на купівлю банківських металів фізичними та юридичним особами до еквіваленту 150 тис. грн за день (для юридичних осіб, що ведуть діяльність, пов'язану з використанням банківських металів, обмежень немає); – ліміт на репатріацію дивідендів нерезиденту до 7 млн євро в місяць, дозволено виплачувати дивіденди до 2017 р. Скасовуються: – валютний нагляд за експортно-імпортними операціями до 150 тис. грн; – індивідуальні ліцензії на валютні операції (замінено на систему е-лімітів – для операцій на суму понад 2 млн євро за рік для юридичних осіб, 50 тис. євро за рік для фізичних осіб); – обмеження на дострокове погашення зовнішніх зобов'язань. Дозволяється купівля іноземної валюти фізичними особами online в межах ліміту купівлі готівкової валюти – в еквіваленті до 150 тис. грн в день. Обов'язковим є конвертування експортерами 30 % одержаної валютної виручки у гривні, одержаної від нерезидентів.

Закінчення табл. 1

Напрям валютного регулювання	**Інструментарій валютного регулювання**
Спрощення/ ускладнення правил здійснення діяльності, документального оформлення операцій на валютному ринку	Скасовуються: – санкції у вигляді припинення зовнішньоекономічної діяльності за порушення строків розрахунків; – процедура реєстрації зовнішніх запозичень; – подвійний контроль за операціями з експорту продукції – валютний нагляд здійснює банк, який отримав інформацію про відповідну митну декларацію. Уніфіковано: переміщення валютних цінностей через кордон; кредитні договори для здійснення платежів мають бути внесені до електронної бази НБУ (кредити від нерезидентів реєстрації не підлягають). Можливе дострокове повернення кредитів нерезидентам; відкриття поточних рахунків в українських банках юридичними особами-нерезидентами

Джерело: систематизовано на основі [10].

Валютні обмеження стосувалися термінів розрахунків за експортно-імпортними операціями, операцій з корпоративними правами та виплатою дивідендів нерезидентам, виплат за кредитами, залученими на зовнішньому ринку, здійснення авансових платежів за імпорт товарів, ліцензування, купівлі іноземної валюти та обов'язкового продажу її частини, видачі готівки в іноземній та національній валюті [11].

Упровадження таких заходів захисту мало на меті послабити вплив валютних ризиків на курс гривні та стабілізувати ситуацію на фінансовому ринку. У таких умовах важливим є аналіз показників зовнішньоторговельного балансу країни. Відповідно до законодавства зовнішньоекономічна діяльність являє собою діяльність суб'єктів господарювання резидентів та нерезидентів, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудовану на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [12].

Проведемо аналіз показників зовнішньоторговельного балансу України за даними, поданими в табл. 2.

Таблиця 2

Показники зовнішньоторговельного балансу України у 2014–2018 рр. [13]

Роки	Номінальний ВВП	Експорт товарів і послуг		Імпорт товарів і послуг		Сальдо	
	млн грн	млн грн	у % до ВВП	млн грн	у % до ВВП	млн грн	у % до ВВП
2014	1 566 728	77 0121	49,2	834 133	53,2	–64 012	–4,1
2015	1 979 458	1 044 541	52,8	1 084 016	54,8	–39 475	–2,0
2016	2 383 182	1 174 625	49,3	1 323 127	55,5	–148 502	–6,2
2017	2 982 920	1 430 230	47,9	1 618 749	54,3	–188 519	–6,3
2018	3 558 706	1 608 890	45,2	1 914 893	53,8	–306 003	–8,6

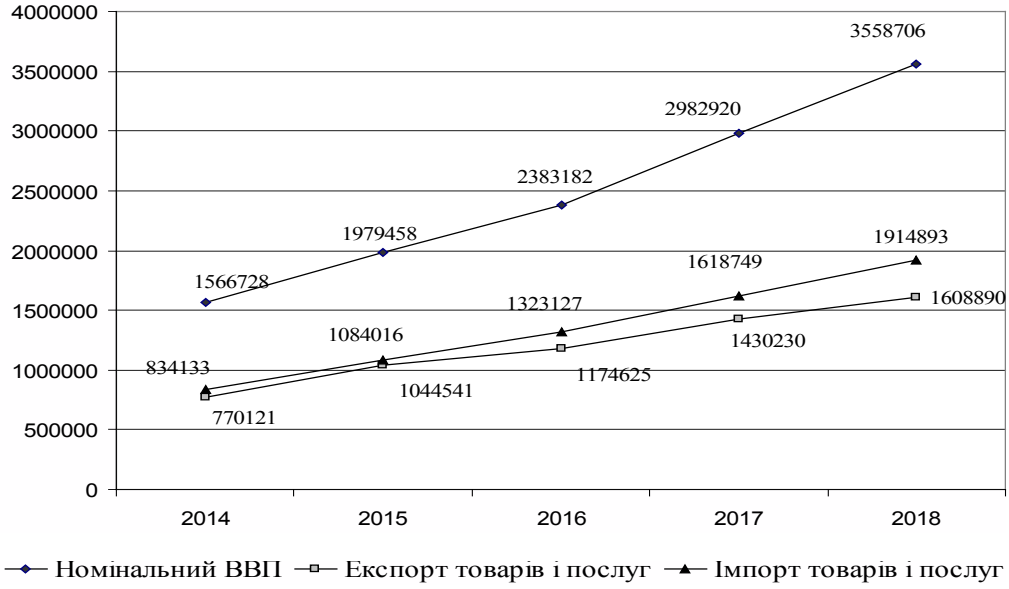
У зовнішній торгівлі України протягом 2012–2016 рр. спостерігалося зниження обсягів експорту товарів. За даними табл. 2 протягом 2014–2018 рр. спостерігаємо зростання суми експорту товарів і послуг, що забезпечувалося не стільки зростанням обсягу вивозу товарів і послуг із митної території України за кордон, а за рахунок зростання цін на деякі товарні позиції на світових ринках.

Проте у 2017 р. обсяг експорту продукції склав 43,3 млрд дол. США, що перевищило відповідний показник 2016 р. на 19 %, у 2018 р. сума експортної виручки продовжувала зростати та склала 47,3 млрд дол. США, що на 9,2 % млрд дол. більше порівняно з 2017 р.

Динаміку показників зовнішньоторговельного балансу відображено на рисунку.

Тенденція щодо зростання експорту є однозначно позитивною, проте якщо проаналізувати обсяги імпорту, то темпи приросту витрат на імпорт є значно вищі, що спричиняє збільшення від'ємного сальдо зовнішньоторговельного балансу України. Так, на кінець 2018 р. розмір сальдо сягнув –8,6 % ВВП.

Якщо провести аналіз структури експорту, то побачимо, що Україна все ще залишається країною сировинного експорту. Так, наша держава є найбільшим експортером соняшникової олії, кукурудзи, чорних металів, залізної руди та пшениці.



Динаміка показників зовнішньоторговельного
балансу України за 2014–2018 рр. [13]

За підсумками аналізованого періоду спостерігаємо приріст обсягів експорту мінеральних добрив (на 77 % порівняно з попереднім роком), руд і шлаків (40 %), насіння та плодів олійних рослин (40 %). Найбільшими країнами – імпортерами вітчизняної продукції та послуг були Російська Федерація, Польща, Туреччина, Італія, Індія.

Найбільшу частку у структурі імпорту склали продукти паливно-енергетичного комплексу, ядерні реактори, котли і транспортні засоби. Найбільшими країнами-експортерами є Російська Федерація (14,5 %), Китай (11 %), Польща (7 %), Білорусь (6,5 %).

Зовнішньоторговельний обіг збільшився на 29,8 % до 92,8 млрд дол., а сальдо зовнішньої торгівлі товарами залишається від'ємним 306 млрд грн., що більше в 4,78 разу до 2016 р. Це свідчить про те, що витрати на оплату імпортних поставок не покриваються надходженнями від експорту. Також від'ємний торговельний баланс знаходить своє відображення в уповільненому зростанні економіки.

Економіка України є відкритою для зовнішніх ринків, а її експорт прямо залежить від світових цін на сировинні ресурси, що свідчить про необхідність диверсифікації структури експорту в бік збільшення частки готової продукції із вищою доданою вартістю.

Повноваження щодо складання платіжного балансу в нашій державі на законодавчому рівні покладено на Національний банк України, який забезпечує складання та публікацію статистики зовнішнього сектору відповідно до вимог 6-го видання «Керівництва з платіжного балансу та міжнародної інвестиційної позиції» (МВФ, 2009) та «Керівництва для укладачів і користувачів статистики зовнішнього боргу» (МВФ, 2013) [14].

Платіжний баланс країни становить інформаційну базу для аналізу валютних потоків у сфері міжнародного туризму, який відповідно до своєї методологічної будови містить статистичні показники, що відображають обсяги експорту та імпорту за розділом «Послуги», підрозділом «Подорожі» із деталізацією даних у розрізі окремих статей «Особисті» та «Ділові». Проведемо аналіз статей «Подорожі» (табл. 3).

Таблиця 3

Кореспонденція статті «Подорожі» у платіжному балансі України [15]

Статті платіжного балансу	Показники за відповідний рік, млн дол. США				
	2013	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Подорожі	***–680***	***–3 449***	***–4 019***	***–4 892***	***–5 860***
Кредит	5 083	1 612	1 082	1 078	1 261
Дебет	5 763	5 061	5 101	5 970	7 121
Ділові	**–1 468**	**–1 374**	**–1 898**	**–2 364**	**–3 148**
Кредит	284	121	86	102	120
Дебет	1 752	1 495	1 984	2 466	3 268
Особисті	**788**	**–2 075**	**–2 121**	**–2 528**	**–2 712**
Кредит	4 799	1 491	996	976	1 141
Дебет	4 011	3 566	3 117	3 504	3 853
Послуги	**6 494**	**2 522**	**1 093**	**489**	**1 019**
Кредит	22 613	14 884	12 442	12 448	14 167
Дебет	16 119	12 362	11 349	11 959	13 148
Товари та послуги	**–15 634**	**–4 606**	**–2 362**	**–6 453**	**–8 644**
Кредит	81 719	65 436	47 862	46 008	53 868
Дебет	97 353	70 042	50 224	52 461	62 512

Обсяги експорту та імпорту за статтею «Подорожі» базуються на квартальних даних щодо кількості іноземців, які в'їхали в Україну, та громадян України, що виїхали за кордон (у розрізі країн світу та мети поїздки), середніх витрат одного подорожуючого та середньої тривалості поїздки [14].

Висновки. З проведених досліджень випливає, що, незважаючи на те, що платіжний баланс країни забезпечує інформаційну базу дослідження валютних потоків у сфері міжнародного туризму, залишаються проблеми неповного виявлення показників експорту та імпорту туристичного капіталу країни, які спричиняють недооцінювання значення туризму в міжнародній торгівлі товарами та послугами. Досліджуючи формування валютних надходжень у сфері міжнародного туризму, крім платіжного балансу, доцільно застосовувати методичні підходи, що сприяють лібералізації валютного регулювання міжнародного туризму.

Підсумовуючи наведене, доходимо висновку, що валютне регулювання не чинить безпосереднього впливу на обсяги та вартість експортно-імпортної діяльності, проте воно визначає умови укладання та вартість зовнішньо-економічних контрактів, правила оформлення та ведення цих операцій. Запроваджені зміни в регулюванні валютних операцій під час експорту послуг здебільшого справлятимуть позитивний ефект, оскільки спрощують здійснення валютних операцій під час експорту послуг на невеликі суми, а запроваджені обмеження, найімовірніше, істотно не впливатимуть на сумлінних великих експортерів.

Незважаючи на певну лібералізацію у валютному регулюванні, спостерігаємо надмірну зарегульованість сфери валютних відносин. До того ж невизначеність дії валютних обмежень в умовах кризового стану економічної системи країни є основною перешкодою для залучення іноземних інвестицій та ведення бізнесу нерезидентами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Данилишин Б. М. Основні напрями монетарної політики України. *Фінанси України*. 2018. № 1. С. 9–25.
2. Mazaraki A., Lagutin V. Domestic market of Ukraine in an unstable economy. *Herald of KNUTE.* 2014. № 6. С. 9–24.
3. Уманців Ю. М., Міняйло О. І. Економічна політика держави в умовах глобальних трансформацій. *Економіка України*. 2018. № 9. С. 37–49.
4. Кобзар О. Валютна революція. *Dead Lawyers Society.* URL: https://medium.com/dead-lawyers-society/currency-revolution-5830f127615b (дата звернення: 30.04.2019).
5. Про валюту і валютні операції: Закон України від 21 черв. 2018 р. № 2473-VIII. *Відомості Верховної Ради України.* 2018. № 30. Ст. 239. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473–19 (дата звернення: 30.04.2019).

6. Костюченко В. М. Аналіз впливу валютного регулювання на посткризовий розвиток зовнішньої торгівлі України. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. Вип. 2 (23). С. 138–147.
7. Облікова ставка Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/control/articleart_id=53647&cat_id=44580 (дата звернення: 30.04.2019).
8. Показники валютного ринку України. *Сайт Національного банку України*. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=7693080 (дата звернення: 30.04.2019).
9. Про затвердження Положення про заходи захисту та визначення порядку здійснення окремих операцій в іноземній валюті: Постанова Каб. Міністрів України від 02.01.2019 № 4. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0004500–19 (дата звернення: 30.04.2019).
10. Національний банк затвердив нову систему валютного регулювання та оприлюднив дорожню карту валютної лібералізації. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=85295172&cat_id=55838 (дата звернення: 30.04.2019).
11. Про врегулювання ситуації на валютному ринку України: Постанова Правління НБУ від 20.08.2014 № 515. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0515500–14 (дата звернення: 30.04.2019).
12. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 959-XII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1991. № 29. Ст. 377. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959–12 (дата звернення: 30.04.2019).
13. Експорт та імпорт України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/ (дата звернення: 30.04.2019).
14. Методологічний коментар до статистики зовнішнього сектору України (відповідно до 6-го видання «Керівництва з платіжного балансу та міжнародної інвестиційної позиції»). URL: https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=19138166 (дата звернення: 30.04.2019).
15. Динаміка платіжного балансу України: стандартна форма представлення (відповідно до КПБ6). URL: https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=19208301 (дата звернення: 30.04.2019).

REFERENCES

1. Danylyshyn, B. M. (2018). Osnovni napriamy monetarnoi polityky Ukrainy [Main directions of monetary policy of Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine, 1*, 9–25 [in Ukrainian].
2. Mazaraki, A., & Lagutin, V. (2014). Domestic market of Ukraine in an unstable economy. *HERALD KNUTE*, *6*, 9–24.
3. Umantsiv, Yu. M., & Miniailo, O. I. (2018). Ekonomichna polityka derzhavy v umovakh hlobalnykh transformatsii [Economic policy of the state in the conditions of global transformations]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine economy, 9*, 37–49 [in Ukrainian].
4. Kobzar, O. (2019). Valiutna revoliutsiia [Currency revolution]. *Dead Lawyers Society*. Retrieved from https://medium.com/dead-lawyers-society/currency-revolution-5830f127615b [in Ukrainian].

5. Pro valiutu i valiutni operatsii: Zakon Ukrainy vid 21.06.2018. 2473-VIII [About currency and currency transactions. Law of Ukraine dated June 06, 2018. 2473-VIII]. (2018). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information from the Verkhovna Rada of Ukraine, 30*, art. 239. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473–19 [in Ukrainian].
6. Kostiuchenko V. M. (2012). Analiz vplyvu valiutnoho rehuliuvannia na postkryzovyi rozvytok zovnishnoi torhivli Ukrainy [Analysis of the influence of foreign exchange regulation on the post-crisis development of Ukraine's foreign trade]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of the theory and methodology of accounting, control and analysis, 2* (23), 138–147 [in Ukrainian].
7. *Oblikova stavka Natsionalnoho banku Ukrainy [The discount rate of the National Bank of Ukraine]*. (n. d.). Retrieved April 30, 2019, from https://bank.gov.ua/control/articleart_id=53647&cat_id=44580 [in Ukrainian].
8. *Pokaznyky valiutnoho rynku Ukrainy [Indicators of the currency market of Ukraine]*. (n. d.). Retrieved April 30, 2019, from https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=7693080 [in Ukrainian].
9. *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro zakhody zakhystu ta vyznachennia poriadku zdiisnennia okremykh operatsii v inozemnii valiuti. Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy, 02.01.2019. [On Approval of the Regulation on Protection Measures and Determining the Procedure for the Implementation of Certain Foreign Currency Transactions Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 2, 2019. 4]*. (2019). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0004500–19 [in Ukrainian].
10. *Natsionalnyi bank zatverdyv novu systemu valiutnoho rehuliuvannia ta opryliudnyv dorozhniu kartu valiutnoi liberalizatsii [The National Bank approved a new system of currency regulation and unveiled a road map of currency liberalization]*. (n. d.). Retrieved April 30, 2019, from https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=85295172&cat_id=55838 [in Ukrainian].
11. *Pro vrehuliuvannia sytuatsii na valiutnomu rynkakh Ukrainy: Postanova Pravlinnia NBU vid 20.08.2014. 515 [On the settlement of the situation on the currency market of Ukraine Resolution of the Board of the NBU dated August 20, 2014. 515]*. (2014). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0515500–14 [in Ukrainian].
12. Pro zovnishnoekonomichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 16.04.1991. 959-XII [About foreign economic activity. Law of Ukraine dated April 16, 1991, 959-XII]. (1991). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information from the Verkhovna Rada of Ukraine*, *29*, art. 377. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959–12 [in Ukrainian].
13. *Eksport ta import Ukrainy [Export and import of Ukraine]*. (n. d.). Retrieved April 30, 2019, from https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/ [in Ukrainian].
14. *Metodolohichnyi komentar do statystyky zovnishnoho sektoru Ukrainy (vidpovidno do 6-ho vydannia «Kerivnytstva z platizhnoho balansu ta mizhnarodnoi investytsiinoi pozytsii») [Methodological commentary on statistics of the external sector of Ukraine (in accordance with the 6th edition of the Manual on Balance of Payments and International Investment Position)]*. (n. d.). Retrieved April 30, 2019, from: https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id= 19138166 [in Ukrainian].

15. *Dynamika platizhnoho balansu Ukrainy: standartna forma predstavlennia (vidpovidno do KPB6) [Dynamics of Ukraine's Balance of Payments: Standard Presentation Form (in accordance with KPB6)]*. (n. d.). Retrieved April 30, 2019, from https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=19208301 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.05.2019 р.
Стаття пройшла рецензування 20.05.2019 р.
Стаття рекомендована до опублікування 24.05.2019 р.

В. В. ГУМЕНЮК
доктор экономических наук, профессор кафедры туризма Ивано-Франковского национального технического университета нефти и газа, Украина, г. Ивано-Франковск
Т. В. СОЛОДЖУК
кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов Прикарпатского национального университета имени Василя Стефаника, Украина, г. Ивано-Франковск

ВАЛЮТНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ФАКТОРОВ АКТИВИЗАЦИИ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ

В статье раскрыты теоретические и правовые аспекты валютного регулирования государства, процесс его становления в Украине и роль в системе рычагов, используемых регулятором для стабилизации ситуации на валютном рынке. Исследовано влияние мер валютного регулирования на показатели внешнеторгового баланса.

Ключевые слова: валютное регулирование, валютная система, административные меры валютного регулирования, экономические рычаги, внешнеэкономическая деятельность.

V. V. HUMENIUK
Doctor of Science in Economics, Professor of Tourism Department, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine, Ivano-Frankivsk
T. V. SOLODZHUK
PhD in Economics, Associate Professor of Finance Department, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ukraine, Ivano-Frankivsk

CURRENCY REGULATION IN THE SYSTEM OF EXTERNAL TRADE ACTIVATION FACTORS

Problem setting. Under conditions of globalization currency system of each country is formed under the influence of the need for international cooperation, exchange of capital in different markets, movement of labor between countries and the growing influence of transnational corporations.

Under conditions of globalization, the currency system of each country is formed under the influence of the need for international cooperation, the exchange of capital in different markets, labor movement between countries and the increased impact of the activities of transnational corporations.

Recent research and publications analysis. Issues of foreign exchange regulation of foreign trade remain underdeveloped at the theoretical and methodological levels and require a separate study.

Paper objective. The purpose is to study the main theoretical and legal aspects of the currency regulation of the state, the need for its implementation, and its impact on the indicators of the foreign trade balance of Ukraine.

Paper main body. In the article it was noted that while carrying out regulations the state uses two bunches of leverages: economical and administrative. First consist of discount rate policy, policy of currency interventions, diversification of foreign exchange reserves, devaluation and revaluation of national currency. The second are used to provide the establishment of restrictions and prohibitions on the foreign exchange market.

The analysis of currencies regulation specifically defined directions was done. It helped to highlight three directions of its implementation: prohibition / permission to carry out certain activities or conduct certain operations in the foreign exchange market; enhancement / limitation of foreign exchange transactions amount, terms, sums; simplification or complication of the rules implementation certain activities, documentary registration of certain types of transactions in the foreign exchange market. The monetary control measures in force in Ukraine have been distributed according to certain directions.

The importance of analysis foreign trade balance indicators of the country was substantiated volume abroad, but due to rising prices for some commodity positions in world markets. While analyzing the structure of exports, it was concluded that Ukraine is still a country of raw material exports. It is the largest exporter of sunflower oil, corn, ferrous metals, iron ore and wheat.

From the conducted research it follows that the problems of incomplete indicator's identification export and import tourism capital of the country, which cause underestimation of the value of tourism in international trade in goods and services.

Conclusions of the research. Summarizing the above, we've arrived at the conclusion that currency regulation does not directly affect the volumes and value of export and import activities, but they determine the terms and conditions of the conclusion and value of foreign economic contracts, the rules for designing and conducting these operations. The changes of the foreign exchange transactions regulation that were introduced in the during the export of services will, in most cases, positively effect, since they facilitate the implementation of foreign exchange transactions in the export of services for small amounts, and the restrictions imposed are unlikely to have a significant effect on conscientious large exporters.

Short Abstract for the article

Abstract. The article deals with the theoretical and legal aspects of currency regulation, the process of its formation in Ukraine, and the role in the system leverage used by the regulator to stabilize the situation on the foreign exchange market. The influence of foreign

exchange regulation measures on the formation of foreign trade balance indicators was investigated.

Key words: currency regulation, currency system, administrative measures of currency regulation, economic levers, foreign economic activity.

Article details:
Received: 06 May 2019
Revised: 20 May 2019
Accepted: 24 May 2019

Рекомендоване цитування: Гуменюк В. В., Солоджук Т. В. Валютне регулювання в системі чинників активізації зовнішньої торгівлі. *Економічна теорія та право*. 2019. №2 (37). С. 11–27. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-11.

Suggested Citation: Humeniuk, V. V., & Solodzhuk, T. V. (2019). Valiutne rehuliuvannia v systemi chynnykiv aktyvizatsii zovnishnoi torhivli [Ccurrency regulation in the system of external trade activation factors]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law, 2* (37), 11–27. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-11.

УДК 657:339.9
DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-28

Р. О. ПІСКУНОВ
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри обліку та оподаткування
Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»,
Україна, м. Харків
e-mail: r.a.piskunov@gmail.com
ORCID: http://orcid.org/0000-0001-6133-9233

О. В. МОСКАЛЕНКО
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»,
Україна, м. Харків
e-mail: mosk.elenka@gmail.com
ORCID: http://orcid.org/0000-0001-9840-2347

АНАЛІЗ ДЕТЕРМІНАНТ СВІТОВИХ ФІНАНСОВИХ КРИЗ У СИСТЕМІ ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ РУХУ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ[1]

Досліджено вплив інформації, сформованої в системі бухгалтерського обліку, на стан світової економіки. Розглянуто системні детермінанти світових фінансових криз. Наведено відмінності обліково-інформаційного забезпечення регулювання руху грошових потоків у механізмах формування фінансових криз кінця XX – початку XXI ст. Розглянуто послідовність розвитку фінансового ризику в державі на основі «ефекту зараження економіки». Проаналізовано основні елементи теорії антикризо-

[1] © Піскунов Р. О., Москаленко 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.

вого регулювання руху грошових потоків та розкрито відмінності між обігом і оборотом.

Ключові слова: світові фінансові кризи, похідні фінансові інструменти, обліково-інформаційне забезпечення антикризового регулювання руху грошових потоків, фінансові ризики, «ефект зараження економіки».

JEL Classification: E42, E50, F30, M40.

Постановка проблеми. Основою функціонування надійної соціально-економічної системи є своєчасний аналіз достовірної та вичерпної облікової інформації, на результати якого спираються управлінські рішення відносно регулювання руху грошових потоків. Від особливостей управління рухом грошових потоків і прояву фінансових ризиків залежать особливості прояву світових фінансових криз. Банківська система тут є основним системоутворюючим фактором та найважливішою складовою механізму реалізації відтворювальних відносин. Їй належить специфічна роль у сфері трансформації ризику, фінансуванні інших суб'єктів і здійсненні платежів: вклади, депоновані в банках разом із капіталом, характеризують інвестиційні можливості економіки; надані кредити визначають ринковий попит, а грошовий характер більшості розрахунків є чинником того, що банки впливають не лише на дієве функціонування грошового обороту, а й на перебіг економічних процесів [1].

Під впливом існування фінансових криз система обліково-інформаційного забезпечення регулювання руху грошових потоків формує межі діяльності економічних агентів на ринку. По-перше, це пов'язано з тим, що соціально-економічні кризи мають фінансові наслідки, які найбільше притаманні динамічному і суперечливому ринковому перетворенню сучасного стану економіки. По-друге, обсяг доступних фінансових ресурсів суттєво впливає на вибір методу та ефективність антикризового регулювання руху грошових потоків, оскільки суттєва причина негативних трансформаційних змін в економіці – розрив у русі відповідних фінансових ресурсів різних суб'єктів господарювання. Недостатність фінансових ресурсів призводить до переходу економічних агентів до взаємного кредитування, зростання взаємних неплатежів та збільшення кредиторської заборгованості і на цій основі – до підвищення витрат на обслуговування вартості грошових потоків. Крім того, «звуження» внутрішнього ринку, велика залежність від зовнішньої кон'юнктури, низький рівень економічного суверенітету в умовах прискорених темпів монетизації та зміна валютного курсу можуть стати потужним чинником невизначеності і хаотизації господарської системи. Це призведе до розбалансування грошових потоків у часі і за обсягом, найгірший прояв якого – банкрутство. Належне обліково-

інформаційне забезпечення регулювання руху грошових потоків дозволить компаніям «звузити» розкид їх прибутку в часі при прийнятті вірних управлінських рішень. Отже, отримання науково обґрунтованої відповіді на запитання, як попередити загрозливі події в банківській установі та світі, оцінка ефективності діючої системи обліково-інформаційного забезпечення регулювання руху грошових потоків у частині її ризик-складової стають все актуальнішими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідно зазначити, що питання обліково-інформаційного забезпечення регулювання руху грошових потоків у частині аналізу детермінант світових фінансових криз були предметом серйозних наукових досліджень. Окремі аспекти зазначеної проблеми представлені в роботах багатьох зарубіжних учених, серед яких: А. А. Лобанов [2], А. В. Чугунова [2], Г. Малер [3] та ін. Сучасні погляди на вирішення цієї проблеми представлені в наукових працях таких українських дослідників, як: О. В. Васюренко [4], В. Ю. Дубницький [5], Г. М. Азаренкова [6], І. А. Бланк [7], А. П. Градов [8], А. В. Череп [9], Т. С. Смовженко [10], О. І. Барановський [11] та ін. Аналіз змісту праць цих авторів буде здійснено далі в статті в процесі розгляду нашої концепції, однак, відзначаючи теоретичну та практичну цінність указаних досліджень, відмітимо, що певне коло теоретичних та методичних питань з обраної проблематики все ж таки потребує подальшого розвитку. Це стосується особливостей впливу детермінант світових фінансових криз на систему обліково-інформаційного забезпечення регулювання руху грошових потоків.

Формулювання цілей статті. Метою статті є вдосконалення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій із формування і реалізації методичних засад системи обліково-інформаційного забезпечення регулювання руху грошових потоків під впливом світових фінансових криз.

Виклад основного матеріалу. Передумовою для виявлення причин виникнення світових фінансових криз є дослідження обліково-інформаційного забезпечення регулювання руху грошових потоків, що постало надзвичайно гостро лише в останні 15–20 років [2]. Причина цього – не банкрутства окремих компаній і банків та кризи державних фінансів у різних країнах, які траплялися і раніше, а швидкість розбалансування грошових потоків та їхні масштаби, з якими вони виникають і поширюються. Так, колапс позико-збережальних асоціацій у США тривав протягом 20 років (з 1972 по 1992 р.); американський інвестиційний пул Orange County за три роки (з 1992 по 1994 р.) підвищив свої щомісячні збитки із прийнятних 1,8 % до загрозливих 5 % від загальної суми депозитів, утративши в цілому 1,67 млрд дол., а для руйнування банку Barings у 1995 р. знадобилося всього кілька місяців, щоб його збитки склали близько 1,1 млрд дол. [3]. Ще більш швидкоплинним було руйну-

вання хеджевого фонду Long Term Capital Management (LTCM), який у результаті кризи серпня 1998 р. втратив 2,1 млрд дол. (47 % від вартості його активів) за один лише місяць. 21 серпня 1998 р. цей фонд зазнав збитків на суму 550 млн дол., а 21 вересня 1998 р. – ще на 500 млн дол. Але наймасштабнішим на той момент було банкрутство інвестиційного банку Lehman Brothers 15 вересня 2008 р., що за місяць знизило на 75 млрд дол. вартість активів компанії [12]. Це спричинило ланцюгову реакцію черги банкрутств великих банків світу, на порятунок яких уряди країн усього світу витратили 15 трлн євро за два роки (третину всесвітнього ВНП за 2008 р.) [13].

У дослідженні [2, с. 789–797] показано тісний зв'язок індикаторів банківських та валютних криз. Так, із 12 індикаторів валютних криз і 14 індикаторів банківських криз 11 – спільні. У роботі [4, с. 120–127] із 25 індикаторів попередження 19 – спільні. Однак авторами [5, с. 32] доведено, що зазначений зміст чинників різний, оскільки: по-перше, країни можуть експортувати (імпортувати) різний набір товарів та послуг і відповідно бути схильними до різних товарних «шоків»; по-друге (як зазначено у [2, с. 349]), стабільність фінансової системи країни напряму залежить від особливостей правового регулювання економічної діяльності.

Під фінансовою стабільністю системи в роботі [14, с. 195] мається на увазі така ситуація, у якій система здатна задовільно виконувати три ключові функції одночасно. По-перше, фінансова система ефективно та безупинно сприяє міжчасовому розподілу облікової інформації про ресурси від власників заощаджень до інвесторів і розподілу економічних ресурсів загалом. По-друге, фінансові ризики на перспективу визначаються й оцінюються з прийнятною точністю, а також відносно добре управляються. По-третє, облікова система перебуває в такому стані, що без напруги, якщо не безупинно, може абсорбувати фінансові та реальні економічні непередбачувані події або шоки.

Банківська криза як наслідок валютної кризи проявляється в неможливості повного покриття банками масштабу валютного ризику. Наприклад, при девальвації національної валюти у випадку високої частки валютних пасивів у сукупних пасивах банківської системи або в пасивах групи банків, що негативно впливає на систему. Зворотна залежність «банківська криза – валютна криза» вже не настільки очевидна. Поганий стан облікової інформації в банківський системі сприяє нагромадженню диспропорцій в економіці в цілому. У разі активного втручання держави, наприклад у вигляді масованої емісії з метою рефінансування проблемних банків, девальвація національної валюти неминуча. Вплив банківської кризи на ринок цінних паперів проявляється в зміні вартості грошових потоків компанії, що призводить до зниження вартості її фінансових активів. Причина цього та, що

кредитні організації змушені продавати цінні папери для покриття збитків, пов'язаних, наприклад, із утратами по кредитних операціях, або для відновлення ліквідності. З другого боку, облікова інформація, яка призводить до невизначеності на ринку цінних паперів, означає різке знецінення вкладень інвесторів і неминуче призводить до труднощів у системі у зв'язку з високим рівнем вкладень у цінні папери, які розглядалися як ліквідні активи. Проблеми в цьому випадку найбільш імовірні при недостатності капіталу банків для покриття збитків по вкладах у цінні папери, що супроводжуються зростанням простроченої заборгованості кредитних організацій з позик.

У дослідженні [5, с. 32] зазначено, що обліково-інформаційне забезпечення регулювання руху грошових потоків у механізмах формування фінансових криз у 70–80-ті і 90-ті рр. минулого сторіччя значно розрізняються між собою. Кризу 1970–80-х рр. можна визначити як кризу державних фінансів (тобто нездатність держави правильно розпоряджатися фінансовими надходженнями), а також неадекватність проведеної ними грошово-кредитної політики. Кризи в 1990-х рр. у першу чергу були спричинені помилками приватного сектору в політиці фінансування виробництва, нездатністю банків адекватно оцінити фінансові ризики, недостатністю релевантної інформації в осіб, які приймали рішення. Приплив капіталу, часто пов'язаний із лібералізацією валютного регулювання, одночасно призводив до нагромадження в банках «поганих» кредитів і реального подорожчання національної валюти країни – реципієнта фінансових потоків. Саме в 1990-ті рр. виявилася висока взаємозалежність між банківськими і валютними кризами. У табл. 1 наведені основні фінансові кризи кінця XX – початку XXI ст.

Таблиця 1

Основні фінансові кризи кінця XX – початку XXI ст. у країнах, що розвиваються (узагальнено за [2; 6; 8])

Роки	Країни	Характер фінансової кризи
1991–1993	США	Валютна, боргова
1994–1995	Мексика, Бразилія, Польща, країни Південно-Східної Азії	Біржова, валютна, боргова, банківська
1995	Аргентина	Біржова, банківська
1997	Таїланд, Малайзія, Індонезія, Південна Корея, Філіппіни	Валютна, боргова, банківська

Закінчення табл. 1

Роки	Країни	Характер фінансової кризи
1997	Японія	Банківська, біржова
1997–1998	Чехія	Банківська, боргова, валютна
1998	Росія	Банківська, боргова, валютна
1999	Бразилія	Біржова, валютна
2000–2001	Туреччина	Боргова, банківська, валютна
2001	США	Біржова, боргова
2001–2002	Аргентина	Боргова, валютна, банківська
2002	США	Біржова, боргова, валютна
2008–2012	США, ЄС, країни, що розвиваються	Банківська, валютна, боргова

Аналізуючи поняття «криза», можна побачити в твердженнях із різних джерел [7–9; 15] тісний зв'язок між обліково-інформаційним забезпеченням регулювання руху грошових потоків, управлінням фінансових ризиків і банкрутством. Отже, по-перше, фінансовий ризик, а як наслідок фінансова криза, розуміється як ситуативна характеристика при переході системи зі стану нормального функціонування (працездатності) в інший стан; по-друге, обліково-інформаційне забезпечення формує основу для прийняття рішення по регулюванню руху грошових потоків, що може привести до стабілізації на фінансовому ринку, а отже, і до мінімізації фінансового ризику.

У роботах [2, с. 789; 10, с. 42] автори наголошують, що всі види криз пов'язані між собою. На рис. 1 показана послідовність «ефекту зараження економіки», коли криза в одній країні підвищує ймовірність її виникнення в інших країнах, які знаходяться в тому самому регіоні та/або активно пов'язані з нею торговельними каналами, а також розглянута чітка залежність розбалансування грошових потоків і збільшення ймовірності настання кризових явищ (підвищення фінансового ризику).

За дослідженням [11, с. 113–201], основним чинником впливу на кризове явище є стрімкий розвиток похідних фінансових інструментів. Усю масу деривативів, що обертаються у світі, часто порівнюють із перевернеою пірамідою, що ґрунтується на фундаменті реального виробництва. Ця аналогія дозволяє наочно уявити, що навіть слабке або незначне коливання основи – стан підприємств реального сектору – призводить до значних коливань «надбудови» – ринку похідних інструментів. Ці коливання, безумовно, мають

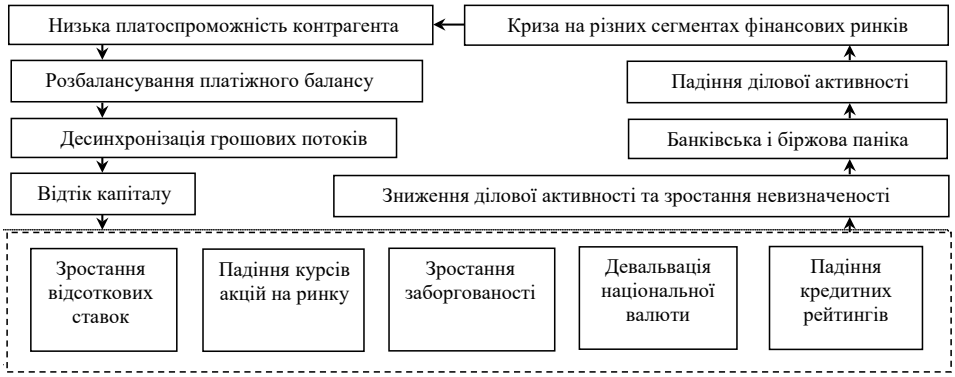


Рис. 1. Послідовність розвитку фінансового ризику в державі на основі «ефекту зараження економіки»

сильний зворотний вплив на виробників товарів і послуг, які все частіше використовують похідні фінансові інструменти не тільки для хеджування своїх позицій, а й для одержання спекулятивного прибутку.

У США станом на 01.12.2008 р. загальна сума деривативів становила 684 трлн дол., у той час як ВВП за цей рік – 14,4 трлн дол. США, а загальносвітовий ВВП – 60,2 трлн дол. Тобто деривативи лише США в 11 разів перевищили загальносвітовий ВВП. Якщо розглядати світ узагалі, то, за джерелами [16; 17], у грудні 2009 р. сукупний зовнішній борг усіх країн становив 56 900 000 млн дол., при цьому сукупні золотовалютні резерви всіх країн складали 10 008 392 млн дол., тобто їхні золотовалютні запаси покривали тільки 0,18 % зовнішнього боргу, не враховуючи внутрішнього. Крім того, зі зростанням складності структури похідних фінансових інструментів ускладнюється і правильна оцінка облікової інформації, а отже, і своєчасне попередження пов'язаних із цим ризиків. У дослідженні [18, с. 53] зазначається, що шляхи підвищення ринкової вартості компанії та зростання добробуту акціонерів нерозривно пов'язані з удосконаленням системи антикризового регулювання руху фінансових потоків, оскільки саме прогнозовані дисконтовані грошові потоки визначають вартість компанії. Це підтверджує й дослідження [19, с. 155], в якому зазначено, що саме система управління фінансовими потоками спрямована на збалансування обігу фінансових ресурсів.

Антикризове регулювання руху грошових потоків у системі управління фінансовими ризиками пов'язане: по-перше, з оптимізацією чутливості вартості фірми до зміни ставки дисконтування; по-друге, з регулюванням руху грошових потоків. Для кожної країни повинен бути обраний свій специфічний набір, який підлягає регулярному моніторингу фінансових, макроекономічних та інституціональних змінних, від яких залежать стан банківського сектору і стабільність

валютного курсу. Створення ефективної системи ранньої ідентифікації загрози виникнення валютних і банківських криз дозволить банку вчасно здійснити перебудову своїх активів і зобов'язань таким чином, щоб мінімізувати фінансові ризики.

Слабка формалізація основних елементів теорії управління антикризовим регулюванням руху грошових потоків на фоні нечіткого розмежування між окремими поняттями ускладнює вирішення цілої низки управлінських завдань. Тому обліково-інформаційне забезпечення регулювання руху грошових потоків в частині аналізу детермінант світових фінансових криз доцільно розглядати, виходячи з аналізу основних понять та функції управління.

У [20, с. 731] зазначено, що управління – це вплив на процес, об'єкт чи систему для збереження їхньої стійкості (надійності) або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених цілей. Підтверджує тісний зв'язок понять «стійкість» і «надійність» робота [21, с. 203], де під надійністю в економіці розуміється стійкість економічного, фінансового суб'єкта, наприклад банку, до політичних потрясінь і помилок, прорахунків партнерів. У Великій економічній енциклопедії [22, с. 394] надійність розглядається як одна з характеристик стійкості економічного суб'єкта. У контексті цього дослідження під *надійністю* будемо розуміти (як і в роботі [23, с. 609]) властивість системи виконувати покладені на неї функції впродовж заданого проміжку часу за певних умов експлуатації. Це дасть можливість розглядати надійність системи як поєднання таких якісних ознак: одинична (безвідмовність, довговічність зберігання) і комплексна (здатність системи досягати поставленої мети). Під *стійкістю* будемо розуміти якість системи, що дозволяє витримувати зміни параметрів зовнішнього середовища, відмінні від розрахункових. Систему можна назвати стійкою, якщо вона в змозі впоратися з варіаціями (іноді непередбаченими) в операційному середовищі з мінімальним збитком, зміною або втратою функціональності.

У цій же роботі [23, с. 1286] під *управлінням* мається на увазі процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідного для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації. Натомість у Великій економічній енциклопедії під управлінням розуміються цілеспрямовані, доцільні дії, звернені на узгодження думок людей і сумісність їхньої діяльності [22, с. 690]. У Фінансово-економічному словнику під управлінням розглядається свідомий цілеспрямований вплив з боку органів управління на людей чи економічні об'єкти, здійснюваний із метою скерувати їхні дії та отримати бажаний результат [24, с. 930]. Таким чином, управління – це узгоджені дії суб'єктів управління на процес, об'єкт чи систему, що вимагають певних вольових зусиль і передбачають вибір необхідних дій, їхнє комбінування, визначення

послідовності, коректування за проміжними результатами для збереження стійкості при переведенні з одного стану в інший відповідно до визначених цілей. При загрозі стійкості при відхиленні від заданих завдань у процесі переведення системи з одного стану в інший (відповідно до намічених цілей) виникає ризик управління.

Під *антикризовим управлінням рухом грошових потоків* ми розуміємо комплекс методів і засобів управління для організації економічних відносин, на основі яких відбувається рух грошових потоків із метою досягнення встановлених цілей. У [19, с. 155] метою управління грошовими потоками вважаються підвищення інтенсивності та збалансованості обігу грошових ресурсів, оптимізація їх кількісного і вартісного складу та, в остаточному підсумку, вплив на згладжування коливань кінцевої результативності функціонування банку. Ця мета залежить від принципів управління, під впливом яких формуються методологічні основи будь-якої діяльності [25].

Головна мета та реалізація механізму системи управління досягаються завдяки функціям управління грошовими потоками як основної категорії управління, в якій зливаються воєдино принципи, методи та зміст управлінської діяльності. При визначенні функцій управління грошовими потоками враховуються особливості функцій цієї фінансової категорії і загальних функцій управління, які є структурними складовими механізму управління фінансовими ризиками. Отже, під впливом змісту вищезазначених функцій фінансів як загальної категорії грошових потоків система управління фінансовими ризиками набуває особливих ознак.

У словнику [23, с. 1286] під функцією управління розуміється процес управління, що складається з чотирьох взаємозалежних функцій: планування, організації, мотивації й контролю. Це визначення не в повному обсязі відповідає меті нашого дослідження з багатьох причин: по-перше, ставить під сумнів діаду «функція» і «процес»; по-друге, не відповідає на питання сутності та змісту управлінської діяльності; по-третє, має забезпечувати ефективну реакцію керуючої системи (суб'єкта управління) на будь-які зміни керованої системи (об'єкта управління). Натомість цей термін з'являється і в Економічній енциклопедії, де під функцією управління розглядається особливий вид діяльності, що відображає напрями або стадії цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини між людьми в процесі виробництва [20, с. 856]. Це визначення найповніше, але чомусь у тій самій енциклопедії [с. 731] термін «управління» розуміється не тільки в процесі виробництва.

У публікації [24, с. 650] виділяють такі функції управління: планування, організація, координування, стимулювання, контроль і регулювання.

Функція *планування* полягає в розробці планів, які окреслюють послідовність здійснення затвердженої на певний період програми дій (розвитку) конкретного об'єкта (явища, предмета тощо) із зазначенням її мети, змісту, обсягів, методів і засобів, зокрема фінансових, а також термінів виконання. При управлінні грошовими потоками саме функція планування відповідає за безупинний розподіл грошових потоків у часі, а функція прогнозування – за накопичування фінансових ресурсів.

Суть функції *організації* – в координації дій окремих елементів системи для досягнення взаємної відповідності функціонування її частин [21, с. 234]. У роботі [19, с. 157] в рамках організації управління грошовими потоками поєднані накопичувальна та розподільна функції фінансів, що забезпечують збалансованість вхідних і вихідних грошових потоків для підтримання відповідної платоспроможності. Функція *координування* забезпечує розподіл управлінської праці, узгодженість роботи всіх ланок системи управління й окремих спеціалістів та функціональних виконавців для злагодженої роботи всього колективу [20, с. 856].

Різниця між функціями організації і координації полягає в тому, що функція організації – це сукупність дій, які зумовлюють об'єднання елементів, частин у ціле, функція координації ж використовується для узгодження дій різних частин системи, що управляється. Необхідність організації визначається внутрішньою структурованістю системи елементів і наявністю в них адаптивної властивості один до одного та здатністю чинити опір їх поєднанню. Ступінь організованості системи визначається мірою поєднання її елементів. Необхідність же координації полягає в узгодженні управлінських і виробничих процесів. Управлінська координація – це взаємоузгодження діяльності виконавців і підрозділів економічного агента. Координація виробнича передбачає розробку планів обробки матеріальних потоків у виробництві та за його межами.

Функція *стимулювання* – зацікавлення учасників виробництва в результатах своєї праці, управління розподілом матеріальних та інших цінностей залежно від кількості та якості затраченої роботи [20, с. 856]. Такий розподіл неможливий без контролю та регулювання.

Функція *контролю* – це система спостережень і перевірки відповідності процесу функціонування керованого об'єкта прийнятим управлінським рішенням, виявлення результатів управлінських впливів на керований об'єкт [23, с. 466]. У процесі реалізації контролю перевіряються ефективність відповідної роботи та результативність використання грошових потоків із метою подальшого коректування в процесі управління [19, с. 157].

Регулювання (як функція управління) забезпечує функціонування керованих процесів у межах, заданих планом, програмою та регламентом параметрів [20,

с. 856]. Тобто регулювання – це процес впливу, спрямований на впорядковування відхилення фактичних результатів від запланованих. За допомогою цієї функції досягаються необхідний стан упорядкованої системи та її стійкість у межах заданих параметрів. Вона передбачає координацію руху грошових потоків відповідно до вжитих заходів. Отже, функція регулювання, з одного боку, встановлює необхідну для роботи взаємодію складових частин механізму системи і таким чином упорядковує її, підвищує надійність і на цій основі зменшує фінансовий ризик. З другого боку, ця функція необхідна для отримання потрібних показників і для точнішої синхронізації грошових потоків незамінна.

Аналізуючи різні наукові джерела [20–27], доцільно виділити три варіанти антикризового регулювання руху грошових потоків в системі управління фінансовими ризиками: перший – на основі теорій систем, другий – на основі комплексного підходу і третій – на основі теорії прийняття рішень (рис. 2).

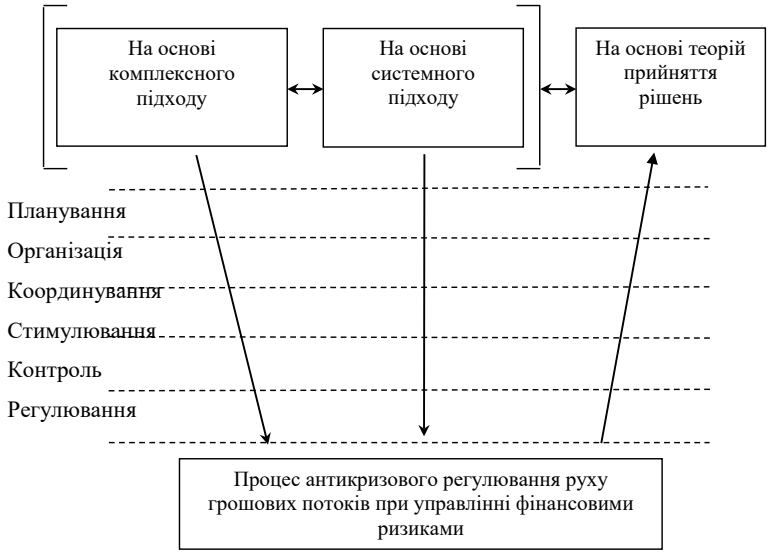


Рис. 2. Варіанти антикризового регулювання руху грошових потоків

При цьому під системою ми розуміємо комплекс елементів, взаємодія між якими зумовлює появу якісно нової цілісності. Л. Берталанфі, один із основоположників загальної теорії систем, визначав систему як комплекс взаємодіючих елементів [20, с. 361]. У роботі [26, с. 1226] під системою розглядається безліч елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним і утворюють певну цілісність, єдність. Але в Словнику іноземних слів під системою розуміється порядок, обумовлений розташуванням частин у певному взаємозв'язку, строгій послідовності дій [27, с. 617].

Для конкретизації обсягу грошового потоку розмежуємо поняття «обіг» і «оборот» (семантичне поле яких є основним при визначенні терміна «потік»). Під *оборотом* (як і в роботі [21, с. 221]) розуміємо замкнутий, циклічно повторюваний процес, у якому здійснюються виробництво, споживання, розподіл і обмін ресурсів, а *обіг* – це обмін ресурсів у межах певних обмежувальних параметрів: клієнт – банк, банк – банк. Тобто взаємозв'язок елементів в обороті має цілеспрямований і складно орієнтований зв'язок, а обіг (як складова обороту) – послідовно орієнтований зв'язок елементів. Також можемо розділити оборот і обіг за умовами регулювання грошових потоків, адже при цьому основна мета обороту – стабільність системи, а обігу – максимізація прибутку. При регулюванні грошових потоків в обігу й обороті різну питому вагу мають і різні фінансові ризики, які впливають на досягнення кінцевого результату.

Коли ми розглядаємо відносини «клієнт – банк», головна мета в кожного – це максимізація прибутку, а коли «Національний банк – банки», то головна мета – не стільки максимізація прибутку, скільки забезпечення стабільності елементів системи (грошової одиниці). Зазначимо, що економічний зміст понять «стабільність банківської системи» та «стійкість банку» в дослідженні надалі базується на здобутках школи Університету банківської справи Національного банку України «Банківництво в системі сталого розвитку» [4; 11].

Обіг має певну тимчасову мету, оскільки, на відміну від обороту, функціонує в межах вищезазначених обмежувальних параметрів. Оборот має кількісну характеристику, а в обігу ця властивість «розмита». У [29, с. 605] зазначається, що «обіг – форма товарного обміну різноманітних об'єктів власності (товарів, грошей, цінних паперів, інтелектуальної власності тощо), яка формує цілісність сфер відтворення (безпосереднього виробництва, обміну, розподілу і споживання)». У [21, с. 221] відмічено, що оборот – рух товарів, коштів у ході відтворювального процесу. У роботі [30] під обігом мається на увазі характерна для товарного виробництва форма обміну продуктів праці та інших об'єктів власності через купівлю-продаж; рух товарів та інших цінностей у суспільстві. А в роботі [31] під оборотом розуміється рух товарів, коштів у ході процесу відтворення.

Таким чином, узагальнимо вищезазначені відмінності в табл. 2.

Таблиця 2

Відмінності між поняттями «обіг» і «оборот» (розроблено авторами)

Ознаки	Обіг	Оборот
Взаємозв'язок елементів	Замкнутий циклічно повторюваний процес у межах певних обмежувальних параметрів	Має складно орієнтований зв'язок елементів

Закінчення табл. 2

Ознаки	Обіг	Оборот
Характер розвитку	Обіг цієї властивості не має	Має закінчений цикл певних операцій і повернення у вихідний пункт
Фактор часу	Має певну тимчасову мету, оскільки функціонує в межах певних параметрів	Оборот цієї властивості не має
Регулювання грошових потоків	При регулюванні грошових потоків в обігу основна мета – максимізація прибутку	При обороті – стабільність системи
Фінансові ризики	В обігу й обороті при регулюванні грошових потоків різну питому вагу мають різні фінансові ризики, які впливають на досягнення кінцевого результату	
Оцінка	В обігу ця властивість оцінки «розмита»	Оборот має кількісну характеристику

Висновки. У дослідженні розглянуто системні детермінанти світових фінансових криз. Наведено відмінність обліково-інформаційного забезпечення регулювання руху грошових потоків у механізмах формування фінансових криз кінця XX – початку XXI ст. Розглянуто послідовність розвитку фінансового ризику в державі на основі «ефекту зараження економіки» та здійснено аналіз основних елементів теорії управління антикризовим регулюванням руху грошових потоків і розкрито відмінності між «обігом» і «оборотом».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Піскунов Р. О. Регулювання руху грошових потоків в системі управління фінансовими ризиками: дис. … канд. екон. наук: 08.00.08 / ХНМІ ДВНЗ «УБС». Харків, 2013. 276 с.
2. Лобанов А. А., Чугунова А. В. Энциклопедия финансового риск-менеджмента. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009. 932 с.
3. Малер Г. Производные финансовые инструменты: прибыли и убытки: пер. с нем. Москва: ИНФРА−М, 1996. 160 с.
4. Моделі оцінки банківської діяльності для забезпечення стабільності банківської системи: монографія / О. В. Васюренко та ін. Київ: УАБС НБУ, 2010. 294 с.

5. Дубницкий В. Ю., Пискунов Р. А., Тараскина Н. В. Геометрический анализ страновых рисков. *Бізнес-інформ*. 2012. №2. С. 31–34.
6. Азаренкова Г. М. Менеджмент фінансових потоків економічних агентів: монографія. Київ: УБС НБУ, 2009. 335 с.
7. Бланк И. А. Управление денежными потоками: монография. Киев: Ника-Центр, 2002. 735 с.
8. Градов А. П., Кузина Б. И. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой: монография. Санкт-Петербург: Спец. лит., 1996. 510 с.
9. Череп А. В., Лепьохін О. В., Лепьохіна-Таберко І. О. Реструктуризація системи управління промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2010. 396 с.
10. Смовженко Т. С., Тридід О. М., Вовк В. Я. Антикризове управління стратегічним розвитком банку: монографія. Київ: УБС НБУ, 2008. 473 с.
11. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 754 с.
12. McCracken J. Lehman's Chaotic Bankruptcy Filing Destroyed Billions in Value. *THE WALL STREET JOURNAL*. 2008. Dec. 29. URL: https://www.wsj.com/articles/SB123050916770038267 (дата звернення: 01.04.2019).
13. Чжан Д., Сосницкая О. Два года после банкротства Lehman Brothers: какие выводы сделали финансисты. *Made of minds*: веб-сайт. URL: http://www.dw-world.de/dw/article/0,,6004519,00.html (дата звернення: 01.04.2019).
14. Москаленко О. В., Піскунов Р. О. Елементи теорії управління в системі облікового забезпечення банку. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи:* зб. наук. пр. 2014. Вип. 40. С. 192–199.
15. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 14.05.1992 №2343-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. №31. Ст. 440. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343–12 (дата звернення: 01.04.2019).
16. Украине нужна стратегия перед кризисом. *Украинский бизнес ресурс*. 27.08.2010. URL: http://domik.ua/novosti/ukraine-nuzhna-strategiya-pered-krizisom-n100514.html (дата звернення: 01.04.2019).
17. Data Template on International Reserves and Foreign Currency Liquidity. International Monetary Fund. 2016. URL: http://www.imf.org/external/np/sta/ir/IRProcessWeb/colist. aspx (дата звернення: 01.04.2019).
18. Єрмошкіна О. В. Особливості управління фінансовими потоками великих інтегрованих структур в умовах глобалізації економічних явищ. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2 (14). С. 52–57.
19. Бердар М. М. Системний підхід до визначення основних елементів управління фінансовими потоками підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки:* зб. наук. пр. 2009. Вип. 20. С. 154–160.

20. Економічна енциклопедія: у 3 т. / редкол.: В. І. Теремко (кер. пр.), Б. Г. Гаврилишин (голова), С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Вид. центр «Академія», 2002. Т. 3. 952 с.
21. Современный экономический словарь / сост. Б. А. Райзберг и др. Москва: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
22. Большая экономическая энциклопедия / К. А. Азимов и др. Москва: Эксмо, 2007. 816 с.
23. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. Москва: Ин-т новой экономики, 2008. 1472 с.
24. Фінансово-економічний словник / уклад. А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. Київ: Знання, 2007. 1072 с.
25. Большой энциклопедический словарь / А. Б. Борисов. Москва: Кн. мир, 2005. 896 с.
26. Советский энциклопедический словарь / под ред. А. М. Прохорова. Москва: Сов. энцикл., 1989. 1632 с.
27. Словарь иностранных слов: свыше 21000 слов / под ред. В. В. Бурцева, Н. М. Семенова. Москва: Рус. яз.: Медиа, 2003. 817 с.
28. Гладунський Н. В. Системний підхід до розроблення і прийняття управлінського рішення (логіко-педагогічні аспекти): монографія. Київ: УБС НБУ, 2011. 207 с.
29. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 2 / [редкол.: В. І. Теремко (кер. пр.), Б. Г. Гаврилишин (голова), С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. Київ: Вид. центр «Академія», 2001. 848 с.
30. Електронний словник. URL: https://www.slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BE %D0%B1%D1%96%D0%B3 (дата звернення: 01.04.2019).
31. Електронний словник. URL: http://mirslovarei.com/content_biz/Oborot-8701.html (дата звернення: 01.04.2019).

REFERENCES

1. Piskunov, R. O. (2013). *Rehuliuvannia rukhu hroshovykh potokiv v systemi upravlinnia finansovymy ryzykamy* [*Regulation of cash flow movements in the system of financial risk management*]. (PhD thesis). Kharkiv [in Ukrainian].
2. Lobanov, A. A., & Chugunova, A. V. (2009). *Entsiklopediya finansovogo riskmenedzhmenta* [*Financial risk management encyclopedia*]. Moskva: Alpina Biznes Buks [in Russian].
3. Maler, G. (1996). *Proizvodn*ye *finansovye instrumenty: pribyli i ubytki [Derivative financial instruments: gains and losses]*. Moskva: INFRA −M [in Russian].
4. Vasiurenko, O. V. (2010). *Modeli otsinky bankivskoi diialnosti dlia zabezpechennia stabilnosti bankivskoi systemy [Models of assessment of banking activities to ensure the stability of the banking system]*. Kyiv: UABS NBU [in Ukrainian].

5. Dubnickiy, V. Yu., Piskunov, R. A., & Taraskina, N. V. (2012). Geometricheskij analiz stranovyh riskov [Geometrical analysis of country risks]. *Biznes-inform – Business Inform, 2*. Retrieved from http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-2_0-pages-31_34. pdf [in Russian].
6. Azarenkova, H. M. (2009). *Menedzhment finansovykh potokiv ekonomichnykh ahentiv [Management of financial flows of economic agents]*. Kyiv: UBS NBU [in Ukrainian].
7. Blank, I. A. (2002). *Upravleniye denezhnymi potokami [Cash flow management]*. Kiev: Nika-Centr [in Russian].
8. Gradov, A. P., & Kuzina, B. I. (1996*). Strategiya i taktika antikrizisnogo upravleniya firmoy [Strategy and tactics of company crisis management]*. Sankt-Peterburg: Spets. lit-ra [in Russian].
9. Cherep, A. V., Lepokhin, O. V., & Lepokhina-Taberko, I. O. (2010). *Restrukturyzatsiia systemy upravlinnia promyslovykh pidpryiemstv [Restructuring of industrial enterprises management system]*. Zaporizhzhia: Vyd-vo KPU [in Ukrainian].
10. Smovzhenko, T. S., Trydid, O. M., & Vovk, V. Ya. (2008). *Antykryzove upravlinnia stratehichnym rozvytkom banku [Anticrisis management of the bank's strategic development]*. Kyiv: UBS NBU [in Ukrainian].
11. Baranovskyi, O. I. (2009). *Finansovi kryzy: peredumovy, naslidky i shliakhy zapobihannia [Financial Crises: Preconditions, Implications and Ways of Prevention]*. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukrainian].
12. McCracken, J. (2008, December 29). Lehman's Chaotic Bankruptcy Filing Destroyed Billions in Value. *THE WALL STREET JOURNAL*. Retrieved from https://www.wsj.com/articles/SB123050916770038267
13. Chzhan, D., & Sosnickaya, O. (2010). Dva goda posle bankrotstva Lehman Brothers: kakie vyvody sdelali finansisty [Two years after the bankruptcy of Lehman Brothers: what conclusions did the financiers]. *Made of minds*. Retrieved from http://www.dw-world. de/dw/article/0,,6004519,00. html [in Russian].
14. Moskalenko, O. V., & Piskunov, R. O. (2014). Elementy teorii upravlinnia v systemi oblikovoho zabezpechennia banku [Theory management's elements in the system of regional security bank]. *Zbirnyk naukovykh prats «Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy» – Collection of scientific papers «Problems and prospects of development of the banking system», 40*, 192–199 [in Ukrainian].
15. Pro vidnovlennia platospromozhnosti borzhnyka abo vyznannia yoho bankrutom: Zakon Ukrainy vid 14.05.1992. 2343-XII [On restoration of the debtor's solvency or recognition of it as a bankrupt Law of Ukraine dated May 14, 1992. 2343-XII]. (1992). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information from the Verkhovna Rada of Ukraine, 31,* art. 440. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343–12 [in Ukrainian]

16. Ukrainskij biznes resurs (2010, August 27). *Ukraine nuzhna strategija pered krizisom [Ukraine needs a strategy before the crisis]*. Retrieved from http://domik.ua/novosti/ukraine-nuzhna-strategiya-pered-krizisom-n100514. html [in Russian].
17. International Monetary Fund (2016, July 20). *Data Template on International Reserves and Foreign Currency Liquidity*. Retrieved from http://www.imf.org /external/np/sta/ir/IRProcessWeb/ colist. aspx.
18. Yermoshkina, O. V. (2008). Osoblyvosti upravlinnia finansovymy potokamy velykykh intehrovanykh struktur v umovakh hlobalizatsii ekonomichnykh yavyshch [Features of financial flows management of large integrated structures in the conditions of economic phenomena globalization]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine, 2* (14), 52–57 [in Ukrainian].
19. Berdar, M. M. (2009). Systemnyi pidkhid do vyznachennia osnovnykh elementiv upravlinnia finansovymy potokamy pidpryiemstva. [System approach to determining the main elements of enterprises financial flows management]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky – Theoretical and Applied Economics Issues, 20*, 154–160 [in Ukrainian].
20. Teremko, V. I., Havrylyshyn, B. H., & Mochernyi, S. V. (Eds). (2002). *Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia]*. Kyiv: Vyd. tsentr «Akademiia», Vol. 3 [in Ukrainian].
21. Rayzberg, B. A. (1999). *Sovremennyj jekonomicheskij slovar [Modern economic dictionary]*. Moskva: INFRA-M [in Russian].
22. Azimov, K. A. (2007). *Bolshaya ekonomicheskaya entsiklopediya [Big economic encyclopedia]*. Moskva: Eksmo [in Russian].
23. Azriliyan, A. N. (2008). *Bolshoy ekonomicheskiy slovar [Large economic dictionary]*. Moskva: In-t novoy ekonomiki [in Russian].
24. Zahorodnii, A. H., & Vozniuk, H. L. (2007). *Finansovo-ekonomichnyi slovnyk [Financial-economic dictionary]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian]
25. Borisov, A. B. (2005). *Bolshoy entsiklopedicheskiy slovar [Great encyclopedic dictionary]*. Moskva: Knizhnyiy mir [in Russian].
26. Prohorova, A. M. (Eds.) (1989). *Sovetskiy entsiklopedicheskiy slovar [Soviet Encyclopedic Dictionary]*. Moskva: Sov. entsiklopediya [in Russian].
27. Burtseva, V. V., & Semenova, N. M. (Eds). (2003). *Slovar inostrannyih slov: svyishe 21000 slov [Dictionary of foreign words: over 21,000 words]*. Moskva: Rus. yazyik. Media [in Russian].
28. Hladunskyi, N. V. (2011). *Systemnyi pidkhid do rozroblennia i pryiniattia upravlinskoho rishennia (lohiko-pedahohichni aspekty) [System approach to the development and adoption of managerial decision (logical and pedagogical aspects)]*. Kyiv: UBS NBU [in Ukrainian].

29. Teremko, V. I., Havrylyshyn, B. H., & Mochernyi, S. V. (Eds). (2000). *Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia]*. Kyiv: Vyd. tsentr «Akademiia», T. 1 [in Ukrainian].
30. *Elektronnyi slovnyk [Electronic vocabulary]*. (n. d.). Retrieved April 01, 2019, from https://www.slovnyk.ua/index. php?swrd=%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B3 [in Ukrainian].
31. *Elektronnyi slovnyk [Electronic vocabulary]*. (n. d.). Retrieved April 01, 2019, from http://mirslovarei.com/content_biz/Oborot-8701.html.

Стаття надійшла до редакції 05.04.2019 р.
Стаття пройшла рецензування 08.05.2019 р.
Стаття рекомендована до опублікування 19.05.2019 р.

Р. А. ПИСКУНОВ

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой учета и налогообложения Харьковского учебно-научного института ГВУЗ «Университет банковского дела», Украина, г. Харьков

Е. В. МОСКАЛЕНКО

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учета и налогообложения Харьковского учебно-научного института ГВУЗ «Университет банковского дела», Украина, г. Харьков

АНАЛИЗ ДЕТЕРМИНАНТ МИРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ КРИЗИСОВ В СИСТЕМЕ УЧЕТНО-ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

Исследовано влияние информации, сформированной в системе бухгалтерского учета, на состояние мировой экономики. Рассмотрены системные детерминанты мировых финансовых кризисов. Приведены отличия учетно-информационного обеспечения регулирования движения денежных потоков в механизмах формирования финансовых кризисов конца XX – начала XXI в. Рассмотрена последовательность развития финансового риска в государстве на основании «эффекта заражения экономики». Проанализированы основные элементы теории антикризисного регулирования движения денежных потоков и раскрыты различия между «оборотом» и «обращением».

Ключевые слова: мировые финансовые кризисы, производные финансовые инструменты, учетно-информационное обеспечение антикризисного регулирования движения денежных потоков, финансовые риски, «эффект заражения экономики».

R. O. PISKUNOV

Ph. D., (Money, finances and credit), Head of the Department of Accounting and Taxation at the Kharkiv Educational and Scientific Institute of SHEI "Banking University", Ukraine, Kharkiv

O. V. MOSKALENKO

Ph. D., (Money, finances and credit), Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation at the Kharkiv Educational and Scientific Institute of SHEI "Banking University", Ukraine, Kharkiv

ANALYSIS OF THE DETERMINATION OF WORLD FINANCIAL CRISIS IN THE ACCOUNTING AND INFORMATION SYSTEM OF THE CONTROL OF MONEY FLOW MOVEMENTS

Problem setting. The basis of the functioning of a reliable socio-economic system is the accounting and information support. On its basis, management decisions are made regarding the regulation of cash flow. The peculiarity of the manifestation of global financial crises depends on the management of cash flow and the manifestation of financial risks. Accounting and information provision of cash flow regulation will allow companies to "narrow down" the spread of their profits in time when making sound management decisions. Therefore, requirement to prevent threatening events in the banking institution and the world, assessing the effectiveness of the current system of accounting and information management of cash flow regulation in terms of its risk component becomes relevant.

Resent research and publications analysis. It should be noted that the issue of accounting and information provision for the regulation of cash flows in terms of the analysis of determinants of global financial crises was the subject of serious scientific research. Some aspects of this problem are presented in the works of many foreign scientists, among them: A. P. Gradov, A. A. Lobanov, A. V. Chugunov, B. I. Kuzin, and others. Modern views on the solution of this problem are presented in the scientific works of such Ukrainian researchers as: G. M. Azarenkova, A. I. Baranovsky, I. O. Blank, M. M. Berdar, A. A. Grytsenko and others. Noting the theoretical and practical value of these studies, we note that a certain range of theoretical and methodological issues on the selected problem still needs further development. This concerns the peculiarities of the manifestation of the determinants of the global financial crises on the system of accounting and information provision for the regulation of the flow of cash flows.

Paper objective is improvement of theoretical positions and development of practical recommendations for the formation and implementation of methodological principles for improving the system of accounting and information provision for the regulation of cash flows under the influence of world financial crises.

Paper main body. Researching the accounting and information provision of cash flow regulation is a prerequisite for identifying the causes of the global financial crises. Systemic complexity of the structure of derivative financial instruments is complicated and correctly determined by the information, as well as their time of warning leads to this risk.

The financial risk, as a consequence of the financial crisis, is a situational characteristic that occurs when a transition to a system of normal functioning (another state) take place. The organization of effective accounting and information provision formulates the basis for making a decision through the regulation of cash flow, which can lead to stabilization in the financial market, as well as to minimize financial risk.

Conclusions of the research. The study examined the system determinants of the global financial crisis. The difference between accounting and information provision of cash flow regulation in the mechanisms of formation of financial crises of the end of XX – beginning of the XXI century in the countries is presented. The sequence of development of financial risk in the state on the basis of the "effect of the infection of the economy" is considered and the analysis of the main elements of the theory of management of anti-crisis regulation of cash flows and the differences between turnover and turnover are revealed.

Short Abstract for the article

Abstract. The influence of the information formed in the accounting system on the state of the world economy is investigated. System determinants of world financial crises are considered. The differences of accounting and information provision of cash flow regulation in the mechanisms of formation of financial crises of the end of XX – beginning of the XXI century in the countries are presented. The sequence of development of financial risk in the state on the basis of the "effect of the infection of the economy" is considered. The main elements of the theory of crisis management of cash flow are analyzed and the differences between turnover and turnover are revealed.

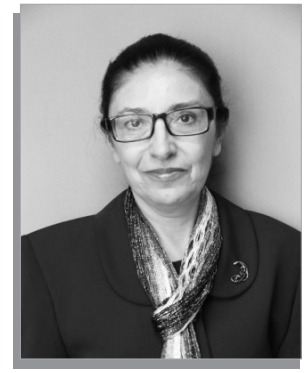
Key words: global financial crises, derivative financial instruments, accounting and information provision of anti-crisis regulation of cash flows, financial risks, "the effect of the infection of the economy".

Article details:
Received: 05 April 2019
Revised: 08 May 2019
Accepted: 19 May 2019

Рекомендоване цитування: Піскунов Р. О., Москаленко О. В. Аналіз детермінант світових фінансових криз у системі обліково-інформаційного забезпечення регулювання руху грошових потоків. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 28–47. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-28.

Suggested Citation: Piskunov, R. O., & Moskalenko, O. V. (2019). Analiz determinant svitovykh finansovykh kryz v systemi oblikovo-informatsiinoho zabezpechennia rehuliuvannia rukhu hroshovykh potokiv [Analysis of the determination of world financial crisis in the accounting and information system of the control of money flow movements]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law, 2* (37), 28–47. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-28.

УДК 334.7:005.21
DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-48



Л. С. ШЕВЧЕНКО
доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: shevchenko_ls@ukr.net
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-4567-0310
ResearcherID: http://www.researcherid.com/
rid/M-5894–2017

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНСАЛТИНГ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, БІЗНЕС-ІНДУСТРІЯ[1]

Узагальнено наукові підходи зарубіжних учених до обґрунтування змісту стратегічного консалтингу. Виявлено зв'язок стратегічного консалтингу, стратегічного менеджменту, економіки, інноватики та права. Особливу увагу приділено розвитку стратегічного консалтингу як бізнес-індустрії та основним консалтинговим продуктам, у тому числі: розробці та застосуванню консалтинговими фірмами авторських методик; формуванню переважно довгострокових стратегій розвитку клієнтських організацій з одночасною розробкою інструментів її реалізації.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, стратегічний консалтинг.
JEL Classification: L89, L21, M19, M21, K20.

Постановка проблеми. Стратегічний консалтинг більшість консультантів уважають найбільш престижним сегментом у галузі професійних послуг. Глобальний ринок стратегічного консалтингу оцінювався в $ 42,14 млрд у 2017 р. і, за прогнозами, досягне $ 90,42 млрд до 2025 р., зростання становитиме в середньому 9,31 % з 2018 по 2025 р. [1]. Очікується відчутне збільшення попиту на консалтинг у сферах досягнення конкурентних переваг і

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

диверсифікації регіонального бізнесу. Однак частка стратегічних консалтингових послуг у світовій консалтинговій індустрії становить тільки 14 % усього обсягу послуг галузі [2], а напрями розвитку стратегічного консалтингу оцінюються по-різному.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Закордонні теоретики й практики мають значні здобутки в аналізі, узагальненні та систематизації консалтингу як науки, навчальної дисципліни та практики управління бізнесом. Так, М. Сільберман (M. Silberman) присвячує свої праці розробленню та використанню діагностичного інструментарію консалтингу [3; 4]. М. Коп (M. Cope) розробив схему управління консалтинговими проектами, сформулював навички професійного консультанта [5]. А. Вайс (A. Weiss) обґрунтував шляхи створення успішної консалтингової практики світового рівня [6; 7]. А. Канато (A. Canato) та А. Гінгреко (A. Giangreco) проаналізували роль консультантів, консалтингових фірм і консалтингової галузі в цілому в сучасному бізнесі, особливості поведінки та джерела конкурентних переваг консультантів – як учених, так і фахівців-практиків [8]. К. М. Крістенсен (C. M. Christensen), Д. Ван (D. Wang) і Д. ван Бевер (D. van Bever) визначили основні збої, які можуть вплинути на консалтингову індустрію, та зриви, які вони допомагають подолати своїм клієнтам [9].

Сучасна теорія консалтингу – це ще й значна кількість досліджень інновацій у цій сфері. Т. Давіла (T. Davila), М. Дж. Епштейн (M. J. Epstein) і Р. Шелтон (R. Shelton) на прикладі відомих в усьому світі компаній HP, Microsoft і Toyota узагальнили роль новаторського консалтингу, який спрямований на управління інноваційними процесами, підвищення ефективності інвестицій в інновації, створення передумов для так званих «дохідних» інновацій [10]. Т. Давіла (T. Davila), М. Епштейн (M. Epstein), Р. Шелтон (R. Shelton), Дж. М. Каган (J. M. Cagan) і С. М. Вогель (C. M. Vogel) також присвятили свою працю проблемам інноваційного консалтингу [11]. Ф. Карденас (F. Cardenas), Т. Давіла (T. Davila) і Д. Ойон (D. Oyon) оприлюднили результати досліджень консультування інноваційних компаній, які співпрацюють із зовнішніми партнерами [12, с. 169].

В Україні загальну теорію консалтингу та консалтингової науки (консалтології) розвиває Т. П. Кальна-Дубінюк [13]. О. Кленін уважає консалтинг управлінською діяльністю щодо надання професійних послуг у вигляді нових знань, професійних навичок, які мають рекомендований характер [14; 15]. О. С. Марченко розкриває зміст консалтингу як складової нематеріальної економіки, аналізує професійний і підприємницький вектори діяльності консультантів [16, с. 17; 17].

Утім наукових праць зі стратегічного консалтингу, його сутності та еволюції не так уже й багато.

Мета статті – розкрити сутність концепції стратегічного консалтингу та проаналізувати можливості її практичної реалізації в Україні.

Виклад основного матеріалу. Поштовхом до появи стратегічного консалтингу став розвиток *стратегічного менеджменту* у 1960-ті рр. У цей час були опубліковані основні праці його засновників: трактат А. Чандлера «Стратегія і структура» (1962), колективний підручник Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу» (1965), автором аналітичного тексту до якого був К. Ендрюс, і книга І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» (1965). Стратегічний менеджмент було визначено як науку про прийняття управлінських рішень і дії з формування та реалізації стратегії, покликані забезпечити організації (фірмі) найліпшу конкурентну позицію, її функціонування й розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі. Зробити це без професійних порад, консультацій, відповідного методичного, а головне – методологічного, забезпечення важко, а іноді й неможливо.

1. Стратегічний консалтинг: міждисциплінарний характер сучасних досліджень

Окрім зв'язків із наукою управління, дослідники намагаються обґрунтувати й інші теоретичні джерела стратегічного консалтингу.

Т. П. Кальна-Дубінюк характеризує *загальну теорію консалтингу* як «узагальнювальну цілеспрямовану систему засобів і методів, що забезпечують дослідження й розробку науково обґрунтованих оптимальних рекомендацій щодо управління об'єктами (суб'єктами) та/або процесами та їх функціонування». На її думку, загальна теорія консалтингу спирається на загальну теорію пізнання як на базову. Її можна уявити у вигляді інтегрованої наукової системи ієрархічного типу, у яку на правах підсистем входять: загальна теорія систем; загальна теорія управління; загальна теорія консалтингу; загальна теорія прийняття рішень; загальна теорія реалізації рішень. Вивчення теорії консалтингу з її інформаційними, реляційними та структурними аспектами дає можливість зрозуміти сутність консалтингової науки – консалтології. Остання базується на двох науках: філософії, яка дає їй підґрунтя для методів і прийомів пізнання, якісного бачення систем, та математиці, що забезпечує кількісний аналіз консалтингових методів і засобів. Велику роль у розвитку теорії консалтингу відіграють логіка, теорія множин, теорія відношень, теорія графів та інші розділи дискретної математики, кібернетика тощо [13].

Важливою передумовою розвитку стратегічного консалтингу є знання *теоретичної та прикладної економіки* (бізнес-економіки). Споживач сучасної

консалтингової послуги намагається отримати знання з оцінки активів, розрахунку собівартості, доходів (прибутків) або збитків, визначення перспектив бізнесу тощо. Особливого значення економічне консультування набуває в умовах запровадження антикризового управління; обґрунтування конкурентних позицій бізнес-організацій на національних і міжнародних ринках; стратегічного балансування діяльності фірми. Економічний консалтинг, на думку Н. Дж. Саам (N. J. Saam), базується на знанні інституціональної економіки, економіки трансакцій, теорії агентств і теорії прав власності [18]. Можна сказати й так: консалтинг є одним із найважливіших інститутів ринкової економіки, функцією якого є зменшення асиметрії інформації і, як наслідок, – скорочення трансакційних витрат та ухвалення оптимального управлінського рішення.

Ще одним джерелом розвитку стратегічного консалтингу, особливо в умовах сучасної креативної, цифрової економіки, є *наука інноватика*, яка вивчає: 1) теоретичні проблеми створення і розвитку наукової методології інноватики, закономірності процесів формування і розвитку новацій та інновацій (теоретична інноватика); 2) механізми управління інноваційною діяльністю, вплив інновацій на розвиток економіки і суспільства в цілому (прикладна інноватика). Інноватика забезпечує таке інтегрування знань, у процесі якого такі науки, як економіка, менеджмент, соціологія, психологія, кібернетика, філософія та ін., зберігають свою самостійність і специфічність, але їх теоретичні концепції і фактичні дані об'єднуються навколо методів дослідження проблем інновацій та інноваційної діяльності, спрямовуючи наукові знання на підвищення практичної ефективності [19].

Стратегічний консалтинг має спиратися також на знання *права* і, на мій погляд, бути юридичним. Річ у тім, що сучасна система управління бізнесом потребує дій, які базуються на знанні та дотриманні управителями норм права, регламентуються чинним законодавством, а всередині організації – посадовими інструкціями з чітким визначенням та оптимальним розподілом юридичних прав та обов'язків менеджерів. Відповідно орієнтуватися на знання права, популяризацію норм права, виховання у своїх клієнтів поваги до права та дотримання законодавства має і весь цикл консультування. Тим більше, що зараз зростає попит на розроблення та впровадження спеціальних правових стратегій суб'єктів господарювання (фірм) – з визначенням причин та часу можливого виникнення підприємницьких ризиків, їх можливих правових наслідків для фірми, а також правових механізмів захисту бізнесу; а також на консультації з використання менеджерами спеціальних юридичних процедур та інструментів: due diligence, compliance, forensic, investor relations, government relations та ін. У багатьох випадках менеджери бізнес-організацій

намагаються застосовувати юридичні інструменти управління самостійно. Але тоді, як свідчить закордонна практика, на допомогу бізнес-організаціям приходять бізнес-консультанти, які розуміються одночасно і на праві, і на менеджменті.

2. Стратегічний консалтинг: від «бароко» до «модерну»

Центральне місце в структурі стратегічного консалтингу посідає *розроблення та реалізація певної стратегії* для фірми. Останню визначають як: напрям (модель) довгострокового розвитку організації; установлення довгострокових цілей і завдань організації та створення програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей; комплексний план заходів із забезпечення здійснення місії організації. Стратегії зазвичай розробляють власники бізнесу, виходячи із свого бачення бізнесу та реалізуючи місію фірми. Але за підтримки професійних бізнес-консультантів вони роблять це набагато краще.

Утім дискусії щодо змісту та основного продукту стратегічної консалтингової діяльності тривають. До стратегічних консалтингових послуг (відповідно сегментів ринку стратегічного консалтингу) також відносять:

– *трансформації бізнес-моделі і стратегій організації* під впливом змін у внутрішньому середовищі (наприклад, операційних або структурних елементів) і зовнішньому середовищі організації (скажімо, технологічних інновацій). Однак, зверну увагу, консультанти по-різному трактують термін «бізнес-модель». Найчастіше йдеться про всі елементи системи управління, крім стратегії. «Бізнес-модель – це внутрішнє середовище компанії, яке повинно трансформуватися під впливом зовнішніх чинників і в силу зміни стратегії компанії. Елементи бізнес-моделі цілком знаходяться під управлінням менеджменту, в той час як стратегія залежить від тенденцій у зовнішньому середовищі. Основна причина, з якої стратегія не впроваджується, полягає у відсутності послідовних і системних змін у бізнес-моделі – структурі, процесах, IT, мотивації і корпоративній культурі» [20]. Але є й інша точка зору: перетворення бізнес-моделі (BMI) також фокусується на проектуванні та розробці стратегій, орієнтованих на майбутнє, з основною відмінністю в тому, що воно охоплює фундаментальні зміни у веденні бізнесу, часто викликані серйозними змінами у зовнішньому середовищі. До того ж трансформація бізнес-моделі має більш широке охоплення, ніж стратегія, розглядаючи низку організаційних і операційних елементів та їх взаємодію для досягнення спільної мети, такі як ціннісні пропозиції, сегменти клієнтів, структури витрат і організаційні структури [21];

– *консалтингові послуги для уряду, політичних і громадських організацій з економічної політики*, насамперед фіскальної, бюджетної та грошово-кре-

дитної політики уряду й центрального банку, політики зайнятості та доходів, національної економічної безпеки, ведення антимонопольних справ тощо. Економічне консультування урядів здійснюють штатні та позаштатні радники, консультаційні ради, групи та організації. О. С. Марченко вважає, що зараз великого значення набуває діяльність економічних радників президентів та урядовців. Остання потребує високої компетенції, професіоналізму, досвіду, аналітичних здібностей, а також комунікаційних умінь із передавання спеціальних знань, розкриття змісту та доведення доцільності своїх пропозицій і порад. Велике значення також мають професійна та наукова репутація радників, яка є основою довіри до їх рекомендацій, упевненості в їх обґрунтованості та ефективності.

Значний вплив на економічну політику урядів мають консультації вчених-економістів: їх наукові праці сприяють формуванню економічного світогляду урядовців, їх знань, компетенцій, підходів до розв'язання економічних проблем. Наприклад, серед радників президентів США різних років – лауреати Нобелівської премії з економіки Пол Самуельсон (1915–2009), Мілтон Фрідман (1912–2006) і Джозеф Юджин Стігліц (1943 р. н.); відомі професори економіки Артур Оукен (1928–1980), Артур Бернс (1904–1987), Ніколас Грегорі Менкью (1958 р. н.). Зараз Раду економічних консультантів США очолює Кевін Хассет, який раніше був консультантом у Міністерстві фінансів США, є експертом у галузі податків [22];

– *розроблення функціональних стратегій* розвитку маркетингу, людських ресурсів, виробництва, системи поставок, R & D, фінансів тощо. Особливої актуальності останнім часом набуває надання консультацій зі злиття і поглинання (M&A), у тому числі щодо доцільності створення стратегічних альянсів, асоціацій, спільних підприємств. Стратегічні консалтингові фірми, наприклад, допомагають компаніям та інвесторам вибудовувати бізнес-кейси, щоб зрозуміти не тільки процедуру, а й економічні чинники та наслідки злиття або поглинання, управляти продажем/виділенням ресурсів, сприяти первинним публічним пропозиціям (IPO);

– *розроблення організаційної стратегії* та механізмів, спрямованих на реалізацію корпоративної стратегії. Головні пропозиції стратегічних консультантів включають розробку організаційних структур і системи корпоративного управління, оцінку конкурентоспроможності організації, підтримку програм управління стратегічними змінами;

– *розроблення цифрових стратегій*, які останнім часом вийшли на перші позиції в консультуванні бізнесу: стратегій для цифрових операцій, корпоративної IT-стратегії або онлайн-стратегії, використання хмарних технологій, управління додатками [21].

Ф. Чернявська (F. Czerniawska) образно, але дуже влучно, охарактеризувала еволюцію консалтингу: стратегія – це перлина консалтингової індустрії в стилі *бароко*, консалтинг у його найскладнішому і декоративному стилі; робота з покращення операційної діяльності – це міцний *романський* стиль, а технологічний консалтинг – *Баугауз* (напрям в архітектурі та прикладному мистецтві, який належить до *авангардизму* в класичному *модернізмі*) [23].

3. Стратегічний консалтинг як бізнес-індустрія

Основними «споживачами» стратегічних консалтингових послуг є:

– приватний бізнес, державні підприємства, організації й установи, а саме топ-менеджери компаній, які обирають напрями розвитку своєї фірми (підприємства), ухвалюють доленосні управлінські рішення і несуть відповідальність за їх наслідки. Очікування управлінців стосуються комплексного рішення певної сукупності проблем: вибору бізнес-моделі з обґрунтуванням її переваг і недоліків порівняно з основними конкурентами; одержання аналітичних висновків щодо ринкової ситуації та її динаміки; розроблення стратегій (корпоративної, ділової/конкурентної, функціональних та операційних), способів їх досягнення та оцінки ефективності; моделювання різних варіантів ведення бізнесу та ін. Це – послуги *бізнес-консалтингу*, і переважна більшість із них – комплексні. Досвід зарубіжних консультантів свідчить: якщо фірма інвестує в консультаційний проект 1–2 % від свого річного прибутку, то її прибуток зростає мінімум на 5 % [24]. У більшості випадків показник є набагато вищим;

– урядові установи, політичні та громадські організації, політики, які потребують консультацій з: економічної політики, насамперед фіскальної та грошово-кредитної, політики зайнятості та доходів; розроблення, реалізації та оцінки ефективності спеціальних державних проектів і стратегій розвитку (міжнародних, національних, регіональних, муніципальних); виконання адміністративних функцій тощо. Це – послуги *державного консалтингу*. Останнім часом їх пов'язують із ризик-менеджментом, особливо якщо йдеться про макроекономічні та міжнародні економічні або політичні проблеми, що своїми ризиками загрожують діяльності великого бізнесу й урядів.

Суб'єктами пропозиції стратегічних консалтингових послуг є:

1) *консалтингові фірми*. Більшість консультантів зараз працюють у великих і середніх консалтингових фірмах. Найбільш відомими є ті, що входять до «Великої четвірки»: PricеswaterhouseCoopers (PwC), Deloitte Touche Tohmatsu (Deloitte), Ernst & Young (EY), KPMG. Їх частка на світовому ринку консалтингу становить майже 40 %, що дорівнює $ 150 млрд. «Велика четвірка» у 2017 р. – це: PwC – з доходом у $ 15,9 млрд; Deloitte – з доходом у $ 15,3 млрд; EY – з доходом у $ 14,5 млрд; KPMG – $ 11,5 млрд. Традицій-

ними для «Великої четвірки» є послуги з бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування, а також із злиття та поглинання. Проте останнім часом «Велика четвірка» демонструє високі темпи зростання консалтингових послуг, зокрема зі стратегії таргетування.

Особливі позиції на ринку консалтингу займають американські глобальні консалтингові фірми McKinsey & Company, The Boston Consulting Group і Bain & Company, які надають переважно консалтингові послуги стратегічного характеру та разом утворюють «Велику трійку». Причому до послуг стратегічного бізнес-консалтингу всі вони додали послуги на ринку цифрових перетворень і формування нових бізнес-моделей для клієнтських організацій [25]. Крім того, «Велика трійка» відома розробленням та застосуванням на практиці авторських методик. Керівники Гарвардських програм професійного розвитку, наприклад, уважають, що бізнес-консультанти мають володіти низкою інструментів (методик) для аналізу роботи компаній. Серед них: бенчмаркінг; збалансована система показників; «п'ять сил» М. Портера; матриця GE-McKinsey nine-box; матриця Boston Consulting Group (BCG); модель «основні компетенції».

Наявність власних методик консалтингу дозволяє глобальним консалтинговим фірмам проводити комплексні дослідження, готувати аналітичні матеріали по окремих галузях і ринках, у тому числі міжнародних, а також розробляти довгострокові стратегії розвитку клієнтських організацій та інструменти їх реалізації. Так, серед досліджень McKinsey & Company, які здобули широку популярність у світі:

– «Освоєння трьох стратегій органічного зростання». Компанія виявила вплив стратегій органічного зростання на загальний прибуток акціонерів, охопивши дослідженням 550 американських та європейських компаній за п'ятнадцятирічний період, та сформулювала значущі для бізнесу висновки й рекомендації [26];

– «Зростання за межі основного бізнесу» – з виявленням факторів створення за рахунок диверсифікації нової значної вартості з охопленням 1143 керівників компаній із доходами понад $ 500 млн [27];

– Звіт Глобального інституту McKinsey в США, у якому виявлено негативні довгострокові наслідки прийняття бізнес-організацією короткострокової стратегії розвитку, причому не тільки для компанії, а й для економіки країни в цілому. Дослідження охопило діяльність 615 публічних компаній США з великою і середньою капіталізацією за 2001–2015 рр. і завершилося створенням методики «п'ятифакторного індексу корпоративного горизонту», який відображає різницю у продуктивності фірм у довгостроковій перспективі. Дослідження також засвідчило, що компанії з довгостроковими стратегіями

набагато випередили решту компаній за ключовими показниками: загальна виручка зросла на 47 %; середній заробіток працівників компаній – на 36 %; середній прибуток компаній – на 81 %, а капіталізація – в середньому на $ 7 млрд. Компанії, орієнтовані на довгострокову перспективу, створили й більше робочих місць – у середньому 12 тис. [28];

– дослідження «Чому так багато цифрових стратегій терплять невдачу?» [29]. Відповідь пов'язана з масштабом руйнівної економічної сили, якою став цифровий зв'язок, її несумісністю з традиційними економічними, стратегічними та операційними моделями;

2) *глобальні мережі консалтингових фірм.* Останні є не тільки самостійними суб'єктами консалтингового ринку, а й джерелом розвитку галузі. Коли в галузі й на ринку домінували невеликі консалтингові фірми, вони могли організовуватися як нео-PSF. Проте з глобалізацією клієнтів та їхнього бізнесу консалтингові фірми спочатку змушені були самі стати глобальними, а потім формувати глобальні професійні консалтингові мережі (GPN);

3) *внутрішні корпоративні консалтингові підрозділи* (групи управління проектами, спеціалізовані консультативні відділи), які створюються у бізнес-організаціях із найбільш досвідчених і кваліфікованих працівників, найчастіше управлінців. Завданням внутрішніх консалтингових підрозділів є надання консультаційної допомоги власній організації, спираючись на досвід роботи в ній і компетентності консультантів. Перевагою внутрішнього консалтингу є зазвичай нижча вартість консалтингових послуг, доступність потрібної інформації та більша захищеність від її витоку за межі організації.

Точних оцінок обсягу внутрішнього консультування немає. Але, як показує дослідження, проведене River Partnership у 2018 р., внутрішні корпоративні консалтингові підрозділи часто формуються із колишніх консультантів із глобальних консалтингових компаній. Останні по завершенні проекту залишаються працювати в компанії клієнта, заміщаючи вакантні посади. Із 250 опитаних учасників дослідження: 126 перейшли в корпорації, 88 – у стартапи/МСБ, 30 – у приватні акціонерні фірми, решта вибрали самостійну кар'єру незалежного консультанта. Інтерес корпорацій до суперпрофесіоналів зрозумілий: консультанти привносять у роботу аналітичний підхід, демонструють навички управління програмами, у них є знання галузей і програм змін, досвід роботи на стратегічному рівні та інші переваги. А чому змінюють роботу самі консультанти? Більшість із них пояснюють це вищою зарплатою, кращим графіком робочого часу, можливостями реалізувати себе в бізнесі, бажанням більшої відповідальності, особистими причинами [30];

4) *експертно-аналітичні центри.* Як зазначають Л. І. Федулова і О. С. Марченко, у світовій практиці аналітичне середовище презентує себе як впливо-

ва інституція, а експертно-аналітичні організації мають назву «мозкових центрів», або «фабрик думок» (think tanks). Головний напрям їхньої діяльності – надання консультативних послуг, як правило, у галузі політичного виробництва й оцінки можливих соціально-економічних наслідків політичних рішень [31]. Не випадково таких консультантів називають «тіньовими фігурами» бізнесу, які діють на задньому плані, але спроможні чинити значний вплив на клієнтські бізнес-організації та організаційні зміни в них;

5) *університети*. Їхньою очевидною конкурентною перевагою є не просто знання, а розроблення та використання власної наукової методології досліджень і бізнес-консультування (надання науково-експертних висновків). Конкуренція між університетами та консалтинговими фірмами ведеться за можливість надавати консалтингові послуги і цим закріпитися на ринку консалтингу та за кращу дослідницьку компетенцію. Зрозуміло, що консалтингові фірми намагаються витіснити з ринку університети. Для цього створюють свої власні дослідницькі підрозділи, аби самим генерувати нові знання, запрошують на роботу консультантів, які мають наукові ступені.

Як бачимо, індустрія стратегічного консалтингу є доволі фрагментованою – від «Великої трійки» глобальних консалтингових фірм до індивідуальних/незалежних консультантів (експертів). Причому галузь не регулюється (на відміну від інших професійних сервісів, наприклад бухгалтерських та юридичних), мало уваги приділяється також створенню професійних органів, таких як асоціації консультантів.

4. Яке майбутнє у стратегічного консалтингу?

Якщо в Україні послуги зі стратегічного консалтингу ще не є особливо затребуваними, то в США вже ставлять питання: чи є майбутнє у стратегічного консалтингу?

На мій погляд, існують кілька проблем, які формують подальші «траєкторії» стратегічного консалтингу. Усі вони так чи інакше пов'язані зі змінами в глобальній економіці, нестабільністю навколишнього середовища, високою динамікою технологічного та економічного розвитку самих бізнес-організацій. Але при цьому можуть задавати прямо протилежні напрями розвитку консалтингу.

Перший напрям – орієнтація стратегічного консалтингу на перехід до цифрової економіки: розроблення цифрових бізнес-моделей і стратегій бізнес-організації. Супровід глобальними консалтинговими фірмами своїх клієнтських бізнес-організацій зараз передбачає: 1) вибір способу цифрової трансформації (поступовий чи стрибкоподібний); 2) консультування з проблем переходу від типових до інноваційних цифрових бізнес-моделей; 3) консультування з питань формування цифрової фірми. Такі фірми роблять акцент на цифровій підтримці

бізнес-процесів і послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Завдяки цьому цифрові фірми мають можливість децентралізувати операції, підвищити готовність ринку та оперативність реагування, покращити взаємодію з клієнтами, ефективність бізнес-функцій; 4) розроблення цифрових стратегій організацій (стратегії для цифрових операцій, корпоративні IT-стратегії або онлайн-стратегії, використання хмарних технологій, управління додатками [21]); 5) консалтинг перебудови системи управління організацією.

Дослідження Boston Consulting Group указують на те, що особливостями сучасного етапу діяльності цифрових бізнес-організацій і відповідно ключовими питаннями стратегічних консультантів є: утворення нових організаційних структур; використання принципів проектування; створення у фірмі спеціального підрозділу та посади директора з цифрових технологій / головного цифрового директора (CDO) для управління цифровою програмою: координації, фокусування, масштабування і підтримки талантів. Багато компаній вважають, що CDO їм потрібен для спостереження як за цифровими інноваціями, так і за цифровим перетворенням організації залежно від цифрової стратегії компанії та пріоритетів бізнесу. Причому CDO повинен знати зміст усього циклу менеджменту й особливості бізнесу фірми [32].

Другий напрям – зміна бізнес-моделі консалтингу на акселераційну, пов'язану з інноваційним вектором розвитку багатьох фірм. Як стверджує А. Паніна, стартапам та інноваційним проектам потрібен не консалтинг, а акселерація: проходження кількох етапів їх зростання – від обґрунтування ринковості та інноваційності до оформлення юридичної складової стартапів. Команда повинна вміти прораховувати бізнес-план, фінансову модель, UNIT-економіку та постійно одержувати інвестиції. Класичний консалтинг в умовах швидкого зростання проектів безсилий, оскільки бізнес-модель стартапів відрізняється від бізнес-моделі стабільних компаній [33].

На перший погляд із таким висновком можна погодитися, адже стартап – це тимчасова структура для пошуку подальшої бізнес-моделі розвитку; організація, яка створює новий продукт або послугу «з нуля», в умовах високої невизначеності та відсутності власного капіталу, але швидко зростає (масштабується) за ключовими показниками, використовуючи високий інтелектуальний потенціал команди засновників. Однак це не означає, що у стартапів, тим більше – успішних, відсутня стратегія. Для них стратегія – це набір принципів прийняття рішень щодо залучення і використання ресурсів на кожному з етапів реалізації стартапу. Тобто від стратегічного консалтингу потрібно не відмовлятися, а адаптувати до нових умов, а саме до акселераційної моделі.

Третій напрям – формування ситуаційного консалтингу на противагу стратегічному. Прихильники ситуаційного підходу до управління стверджу-

ють, що конкретні заходи і методи управління значно варіюються та визначаються не так стратегіями, як особливостями ситуації, тобто тих конкретних обставин, які в даний момент найбільше впливають на організацію та досягнення нею своїх цілей. З їхньої точки зору, управління – це насамперед мистецтво менеджерів зрозуміти конкретну ситуацію, розкрити її характеристики й обрати відповідне управління, а вже потім слідувати науковим рекомендаціям консультантів, що мають універсальний та узагальнюючий характер. Від консультанта тепер вимагається вміти правильно розуміти й оцінювати ситуацію, виділяти основні чинники, що впливають на організацію, передбачати можливі наслідки такого впливу. Формується *ситуаційний консалтинг,* який нерідко суперечить засадам стратегічного консалтингу. Основними методами розв'язання ситуацій, які пропонують консультанти, стають: 1) оперативне (реактивне) реагування на ситуацію – використовується, коли ситуація характеризується чіткими, відомими їй причинно-наслідковими зв'язками, без вибору варіантів впливу; 2) метод аналогів, заснований на використанні досвіду розв'язання подібних ситуацій, які вже виникали в організації чи поза нею. Але для цього потрібно мати базу аналогів; 3) інтуїтивний метод, який базується на власному відчутті менеджером того, що робиться правильний вибір.

Складовою ситуаційного консалтингу є *антикризовий консалтинг*. Його завдання – вивести підприємство з кризових і надзвичайних ситуацій. Відповідно до глибини кризи на підприємстві консультант пропонує такі заходи: 1) звичайний режим антикризового управління – якщо кризовий стан безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства; 2) реструктуризацію або фінансову санацію підприємства – якщо кризовий стан загрожує існуванню підприємства; 3) ліквідацію підприємства – якщо кризовий стан є надзвичайним, тобто несумісним з існуванням підприємства.

Висновки. Стратегічний консалтинг – це врегульована контрактом професійна підприємницька діяльність фахівців із підготовки управлінських рішень щодо формування та реалізації стратегії, покликаної забезпечити організації (фірмі) найкращу конкурентну позицію, її функціонування й розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

Подальші дослідження у сфері стратегічного консалтингу доцільно вести у напрямі розроблення механізмів узгодженого застосування його основних моделей; системного підходу до аналізу економічних, соціальних, політичних, юридичних факторів розвитку стратегічного консалтингу; урахування викликів локального та глобального характеру. Не менш актуальним є також завдання забезпечення науково-методичної підготовки самих консультантів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. What is the market size for the strategy consulting market? URL: https://www.quora.com/What-is-the-market-size-for-the-strategy-consulting-market.
2. Strategy Consulting Market to 2025 – Global Analysis and Forecasts by Services and Industry Vertical. URL: https://www.researchandmarkets.com/reports/4714879/strategy-consulting-market-to-2025-global.
3. Silberman M. The Consultant's Toolkit: High-Impact Questionnaires, Activities and How-to Guides for Diagnosing and Solving Client Problems. The McGraw-Hill Companies, Inc., 2000. 354 p.
4. Silberman M. The Consultant's Big Book of Reproducible Survey and Questionnaires: 50 Instruments to Help You Assess and Diagnose Client Needs. The McGraw-Hill Companies, Inc., 2002. 352 p.
5. Cope M. The Seven C's of Consulting: The Definitive Guide to the Consulting Process. FT Press, 2003. 324 p.
6. Weiss A. Getting Started in Consulting. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009. 320 p.
7. Weiss A. The Consulting Bible: Everything You Need to Know to Create and Expand a Seven-Figure Consulting Practice Paperback. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2011. 288 p.
8. Canato A., Giangreco A. Gurus or Wizards? A Review of the Role of Management Consultants. *European Management Review*. 2011. Vol. 8, Issue 4. P. 231–244. URL: https://ssrn.com/abstract=1973852 or http://dx.doi.org/10.1111/j.1740–4762.2011.01021.x.
9. Christensen C. M., Wang D., D. van Bever. Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*. 2013. October. P. 3–10.
10. Davila T., Epstein M. J., Shelton R. Making innovation work: How to manage it, measures it, and profit from it. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008. 334 p.
11. How to decome innovative / T. Davila, M. Epstein, R. Shelton, J. M. Cagan, C. M. Vogel. FT Press, 2013. August 08.
12. Cardenas F., Davila T., Oyon D. Innovation Cells. Open Innovation: Academic and Practical Perspectives on the Journey from Idea to Market. Oxford University Press, 2016. May 13. 169 p.
13. Кальна-Дубінюк Т. П. Інноваційний розвиток управлінського консалтингу. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2011. № 1. С. 72–80.
14. Klenin O. Forming term "strategic consulting" in context of scientific approaches. *Схід*. 2016. №4 (144). С. 29–33.
15. Кленін О. В., Білопольський М. Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи. *Вісник економічної науки України.* 2017. № 1. С. 134–165.
16. Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с.

17. Марченко О. С. Консалтинг як складова нематеріальної економіки. *Економічна теорія та право*. 2015. № 1 (20). С. 65–75.
18. Saam N. J. Economics Approaches To Management Consulting. *The Oxford Handbook of Management Consulting* / edited by T. Clark and M. Kipping. DOI: http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0010.
19. Інноватика. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0.
20. Лейкин Д. Трансформация бизнес-модели и возможные ошибки. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/change/transform.shtml.
21. Strategic consulting. URL: https://www.consultancy.uk/consulting-industry/strategy-consulting.
22. Марченко О. С. Економічні радники президентів та урядовців. URL: https://www.facebook.com/groups/701530796898235/permalink/733082523743062/.
23. Czerniawska F. Strategy consulting: What's going on behind the facade? URL: https://www.sourceglobalresearch.com/blog/2018/08/21/strategy-consulting-what-s-going-on-behind-the-facade.
24. Рейдер М. Взгляд в будущее: что может дать бизнесу стратегический консалтинг? URL: https://plus.rbc.ru/partners/575968367a8aa9377eb191ed.
25. The 10 largest consulting firms in the world. URL: https://www.consultancy.uk/news/14018/the-10-largest-consulting-firms-in-the-world.
26. McKinsey study: Organic growth remains key to long-term success. URL: https://www.consultancy.uk/news/14562/mckinsey-study-organic-growth-remains-key-to-long-term-success.
27. McKinsey: Best practice in core business diversification creates value. URL: https://www.consultancy.uk/news/13008/mckinsey-best-practice-in-core-business-diversification-creates-value.
28. Companies with a long-term strategy significantly outperform their rivals. URL: https://www.consultancy.uk/news/13089/companies-with-a-longterm-strategy-significantly-outperform-their-rivals.
29. Why digital strategies fail / J. Bughin, T. Catlin, M. Hirt, P Willmott. URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail.
30. 5 reasons why strategy consultants transition to a role in the industry. URL: https://www.consultancy.uk/news/16116/5-reasons-why-strategy-consultants-transition-to-a-role-in-the-industry.
31. Федулова Л. І., Марченко О. С. Тенденції розвитку експертно-аналітичного середовища в Україні. *Економічна теорія та право*. 2019. № 1 (36). С. 57–72. DOI: http://dx.doi.org/10.31359/2411-5584-2019-36-1-57.
32. Möller C., Ringel M., Hadi Z. Organizing for Digital Innovation. URL: https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-organizing-digital.asp.
33. Панина А. Новая эра бизнес-консультирования: от консалтинга к акселерации проектов и идей. URL: https://vc.ru/future/60413-novaya-era-biznes-konsultirovaniya-ot-konsaltinga-k-akseleracii-proektov-i-idey.

REFERENCES

1. *What is the market size for the strategy consulting market?* (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from https://www.quora.com/What-is-the-market-size-for-the-strategy-consulting-market.
2. *Strategy Consulting Market to 2025 – Global Analysis and Forecasts by Services and Industry Vertical*. (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from https://www.researchandmarkets.com/reports/4714879/strategy-consulting-market-to-2025-global.
3. Silberman, M. (2000). *The Consultant's Toolkit: High-Impact Questionnaires, Activities and How-to Guides for Diagnosing and Solving Client Problems*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
4. Silberman, M. (2002). *The Consultant's Big Book of Reproducible Survey and Questionnaires: 50 Instruments to Help You Assess and Diagnose Client Needs*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
5. Cope, M. (2003). *The Seven C's of Consulting: The Definitive Guide to the Consulting Process*. FT Press.
6. Weiss, A. (2009). *Getting Started in Consulting*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
7. Weiss, A. (2011). *The Consulting Bible: Everything You Need to Know to Create and Expand a Seven-Figure Consulting Practice Paperback*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
8. Canato, A., & Giangreco, A. Gurus or Wizards? A Review of the Role of Management Consultants (2011, Winter). *European Management Review*, *8* (4), 231–244. Retrieved from SSRN: https://ssrn.com/abstract=1973852 or http://dx.doi.org/10.1111/j. 1740–4762.2011.01021. x.
9. Christensen, C. M., Wang, D., & D. van Bever. (2013, October). Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*, 3–10.
10. Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2008). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
11. Davila, T., Epstein, M., Shelton, R., Cagan J. M., & Vogel C. M. (2013, August 08). *How to decome innovative*. FT Press.
12. Cardenas, F., Davila, T., & Oyon, D. (2016, May 13). *Innovation Cells. Open Innovation: Academic and Practical Perspectives on the Journey from Idea to Market.* Oxford University Press.
13. Kalna-Dubiniuk, T. P. (2011). Innovatsiinyi rozvytok upravlinskoho konsaltynhu [Innovative development of management consulting]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku – Problems of innovation and investment development*, *1*, 72–80 [in Ukrainian].
14. Klenin, O. (2016). Forming term «strategic consulting» in context of scientific approaches. *Skhid – East, 4* (144), 29–33.

15. Klenin, O. V., & Bilopolskyi, M. H. (2017). Stratehichnyi konsaltynh v systemi upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva: retrospektyva ta perspektyvy [Strategic consulting in the enterprise development management system: retrospective and prospects]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine, 1,* 134–165 [in Ukrainian].
16. Marchenko, O. S. (2008). *Konsaltynhovi resursy natsionalnykh innovatsiinykh system. Ekonomiko-teoretychnyi analiz [Consulting resources of national innovation systems. Economic and theoretical analysis]*. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
17. Marchenko, O. S. (2015). Konsaltynh yak skladova nematerialnoi ekonomiky [Consulting as a component of the intangible economy]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law, 1* (20), 65–75 [in Ukrainian].
18. Saam, N. J. (2012, March). Economics Approaches to Management Consulting. In T. Clark, & M. Kipping (Eds.) *The Oxford Handbook of Management Consulting*. DOI: http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0010.
19. *Innovatyka [Innovation]*. (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from https://uk.wikipedia.org/wiki/ %D0 %86 %D0 %BD %D0 %BD %D0 %BE %D0 %B2 %D0 %B0 %D1 %82 %D0 %B8 %D0 %BA %D0 %B0 [in Ukrainian].
20. Leykin, D. (2012, July 17). *Transformatsiya biznes-modeli i vozmozhnyye oshibki [Transformation of the business model and possible errors]*. Retrieved from https://www.cfin.ru/management/strategy/change/transform.shtml [in Russian].
21. *Strategic consulting.* (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from https://www.consultancy.uk/consulting-industry/strategy-consulting.
22. Marchenko, O. S. (2018, December 16). *Ekonomichni radnyky prezydentiv ta uriadovtsiv [Economic advisers to presidents and government officials*]. Retrieved from https://www.facebook.com/groups/701530796898235/permalink/733082523743062/.
23. Czerniawska, F. (2018, August 21). *Strategy consulting: What's going on behind the facade?* Retrieved from https://www.sourceglobalresearch.com/blog/2018/08/21/strategy-consulting-what-s-going-on-behind-the-facade.
24. Reyder, M. (n. d.). *Vzglyad v budushcheye: chto mozhet dat biznesu strategicheskiy konsalting? [Looking to the future: what can strategic consulting give business?]*. Retrieved April 25, 2019, from https://plus.rbc.ru/partners/575968367a8aa9377eb191ed [in Russian].
25. *The 10 largest consulting firms in the world*. (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from https://www.consultancy.uk/news/14018/the-10-largest-consulting-firms-in-the-world.
26. *McKinsey study: Organic growth remains key to long-term success*. (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from https://www.consultancy.uk/news/14562/mckinsey-study-organic-growth-remains-key-to-long-term-success.
27. *McKinsey: Best practice in core business diversification creates value*. (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from https://www.consultancy.uk/news/13008/mckinsey-best-practice-in-core-business-diversification-creates-value.
28. *Companies with a long-term strategy significantly outperform their rivals*. (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from https://www.consultancy.uk/news/13089/companies-with-a-longterm-strategy-significantly-outperform-their-rivals.

29. Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M., & Willmott, P. (n. d.). *Why digital strategies fail*. Retrieved April 25, 2019, from https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail.
30. *5 reasons why strategy consultants transition to a role in the industry*. (n. d.). Retrieved April 25, 2019, from https://www.consultancy.uk/news/16116/5-reasons-why-strategy-consultants-transition-to-a-role-in-the-industry.
31. Fedulova, L. I., & Marchenko, O. S. (2019). Tendentsii rozvytku ekspertno-analitychnoho seredovyshcha v Ukraini [Trends in the development of an expert-analytical environment in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law, 1* (36), 57–72. DOI: http://dx.doi.org/10.31359/2411-5584-2019-36-1-57 [in Ukrainian].
32. Möller, C., Ringel, M., & Hadi, Z. (2018). *Organizing for Digital Innovation*. Retrieved from https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-organizing-digital. asp.
33. Panina, A. (2019, March 6). *Novaya era biznes-konsultirovaniya: ot konsaltinga k akseleratsii proyektov i idey [New era of business consulting: from consulting to acceleration of projects and ideas]*. Retrieved from https://vc.ru/future/60413-novaya-era-biznes-konsultirovaniya-ot-konsaltinga-k-akseleracii-proektov-i-idey [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 02.05.2019 р.
Стаття пройшла рецензування 16.05.2019 р.
Стаття рекомендована до опублікування 24.05.2019 р.

Л. С. ШЕВЧЕНКО

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ: ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА, БИЗНЕС-ИНДУСТРИЯ

Обобщены научные подходы зарубежных ученых к обоснованию содержания стратегического консалтинга. Выявлена связь стратегического консалтинга, стратегического менеджмента, экономики, инноватики и права. Особое внимание уделено развитию стратегического консалтинга как бизнес-индустрии и основным консалтинговым продуктам, в том числе: разработке и применению консалтинговыми фирмами авторских методик; формированию преимущественно долгосрочных стратегий развития клиентских организаций с одновременной разработкой инструментов ее реализации.

Ключевые слова: стратегия, стратегический менеджмент, стратегический консалтинг.

L. S. SHEVCHENKO
Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Head of Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

STRATEGIC CONSULTING: THEORY, PRACTICE, BUSINESS INDUSTRY

Problem setting. A majority of consultants consider strategic consulting as the most prestigious segment in the sector of professional services. Nevertheless, there are different views regarding the content and directions of development of strategic consulting.

Recent research and publication analysis. Foreign theoreticians and practitioners have significantly contributed to generalizing and systematizing experience in the field of consulting as the science, academic discipline, and practice of managing a business. These scientists attach particular attention to the following issues: diagnostic tools of consulting (M. Silberman); schemes for managing consulting projects (M. Cope); ways for creating successful consulting practice (A. Weiss); the role of consultants and consulting firms in the contemporary business (A. Canato and A. Giangreco); development of innovative consulting (T. Davila, M. J. Epstein, R. Shelton, J. M. Cagan, C. M. Vogel, F. Cardenas, and D. Oyon). In Ukraine, scientists such as T. P. Kalna-Dubiniuk, O. Klenin, and O. S. Marchenko successfully develop the theory of consulting. However, there is a lack of scientific papers on strategic consulting.

Paper objective. The article's objective is to disclose the essence of the strategic consulting conception and to analyse opportunities of its practical implementing in Ukraine.

Paper main body. Strategic consulting is the science, as well as contract-based professional entrepreneurial activity of specialists in preparing managerial decisions concerning forming and undertaking a strategy aimed at ensuring the best competitive position for an organization (firm), functioning and development of this organization under an unstable external environment, and achieving determined goals in the long run.

The article's author analyses the following matters:

a) enhancing the theory of strategic consulting influenced by strategic management, theoretical and applied economics, innovation studies, and law;

b) peculiarities of a contemporary product of strategic consulting, which includes: developing and implementing corporate strategies; transforming business models; providing financial and other consultations regarding mergers and acquisitions (M&A); creating organizational and functional strategies of a firm (marketing, personnel, manufacturing, etc.); developing digital strategies, which have recently reach the highest positions in consulting of the business;

c) analysing strategic consulting as a business industry. The author distinguishes between strategic business consulting and public sector consulting. The author examines competitive advantages of the main suppliers of strategic consulting services, namely: global consulting firms, which have own methodical tools of consultancy enabling to do complex researches, including the international ones, to form long-term strategies aimed

at developing client organizations and instruments for undertaking these strategies; global networks of consulting firms; internal corporate consulting departments (groups for managing projects, specialized advisory departments); expert analytical centres and universities;

d) future "trajectories" of strategic consulting related to: the orientation of strategic consulting towards transition to the digital economy; substituting an acceleration model of consulting for the business one under conditions of the start-up economy; forming situational and anti-crisis consulting in contrast to the strategic one.

Conclusion of the research. It is expedient to do further researches in the sphere of strategic consulting towards: developing mechanisms for the concerted application of its main models; the system approach to analysing economic, social, political, and legal factors of evolvement; taking into account local and global challenges.

Short Abstract for an article

Abstract. The article generalizes scientific approaches to substantiating the content of strategic consulting. The author has revealed a relation between strategic consulting, strategic management, economics, innovation studies, and law. The author has attached particular attention to development of strategic consulting as a business industry and the main consulting products, including: developing and applying own methodical tools by consulting firms; forming predominantly long-term strategies for developing client organizations alongside simultaneous improving instruments for undertaking such strategy.

Key words: strategy, strategic management, strategic consulting.

Article details:
Received: 02 May 2019
Revised: 16 May 2019
Accepted: 24 May 2019

Рекомендоване цитування: Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг: теорія, практика, бізнес-індустрія. *Економічна теорія та право*. 2019. №2 (37). С. 48–66. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-48.

Suggested Citation: Shevchenko, L. S. (2019). Stratehichnyi konsaltynh: teoriia, praktyka, biznes-industriia [Strategic consulting: theory, practice, business industry]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law, 2* (37), 48–66. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-48.

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ПРАВА

УДК 330.1:234(477):334.012.42
DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-67

О. С. МАРЧЕНКО
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: ol.mar4encko2011@ukr.net
ORCID: http://orcid.org/0000-0003-4761-9620

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЮРИДИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ[1]

Обґрунтовано зміст, причини та головні напрями трансформацій юридичного консалтингу України в сучасний період. Розкрито концептуальні зміни, пов'язані з формуванням тривекторної моделі (професія-підприємництво-сервіс) соціально-етичного юридичного бізнесу, факторами конкурентоспроможності якого є клієнтоорієнтованість, дотримання професійних і соціальних етичних норм. Визначено головні напрями та види ринкових трансформацій юридичного консалтингу за об'єктним критерієм: комодизація пропозиції юридичних послуг і реструктуризація продуктового портфеля; суб'єктним критерієм: масштабізація юридичного бізнесу, сполучення організаційних принципів діяльності юридичних супермаркетів та бутиків.

Ключові слова: юридичний консалтинг, юридичний бізнес**,** тривекторна концептуальна модель юридичного бізнесу, клієнтоорієнтованість, соціально-етичний юридичний консалтинг, ринкові трансформації юридичного консалтингу, комодизація пропозиції юридичних послуг, складні та пакетні послуги, масштабізація юридичного бізнесу.

JEL Classification: K10, K20, K30, L86.

[1] Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961).
© Марченко О. С., 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. Розвиток юридичного бізнесу в Україні останніми роками характеризувався низкою нових явищ та процесів у цій сфері професійної діяльності юристів, що актуалізує дослідження, спрямовані на з'ясування змісту, напрямів і форм сучасних трансформацій юридичного консалтингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасний період дослідження юридичного консалтингу мають переважно прикладну спрямованість, орієнтовані на експертні оцінки розвитку ринку юридичних послуг [1]. У цьому напрямі досліджень національного юридичного консалтингу значний внесок належить експертам часопису українських юристів «Юридична практика», зокрема О. Насадюку [2]. Аналізу розвитку юридичного консалтингу присвячено праці українських дослідниць О. О. Хохуляк [3], Л. С. Шевченко [4; 5], О. В. Ярмак [6; 7]. Наукове узагальнення та систематизація статистичного й експертно-аналітичного матеріалу є важливим етапом розробки та впровадження ефективних заходів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів юридичного консалтингу на національному і міжнародному ринках юридичного консалтингу.

Формулювання цілей. Метою дослідження є обґрунтування особливостей, тенденцій і трансформацій, притаманних юридичному бізнесу в Україні, на основі аналізу його розвитку в період 2015–2018 рр.

Виклад основного матеріалу. Юридичному консалтингу в Україні в теперішній час притаманні нові, іноді суперечливі, тенденції розвитку, обумовлені низкою чинників, серед яких:

– по-перше, техніко-технологічні та соціально-економічні трансформації українського суспільства, пов'язані з четвертою промисловою революцією та цифровізацією економіки, євроінтеграційними та глобалізаційними процесами, політичними та економічними реформами;

– по-друге, структурні зміни, притаманні національному та світовому ринкам юридичних послуг, загострення конкуренції як з боку вітчизняних та іноземних суб'єктів юридичного консалтингу, так і з бору організацій, що надають різні ділові послуги, насамперед міжнародних консалтингових та аудиторських компаній;

– по-третє, новації вітчизняного законодавства щодо регулювання бізнесу та юридичної практичної діяльності. Наприклад, те, що з 2019 р. винятково адвокати представляють інтереси клієнтів не тільки у Верховному Суді, спеціалізованих та апеляційних судах, а й у судах першої інстанції, вимагає від суб'єктів юридичного консалтингу здійснення певних заходів щодо реструктуризації продуктового портфеля, змін кадрової політики;

– по-четверте, фактори етичного характеру, пов'язані з необхідністю захисту та підвищення репутації юристів, на яку негативно вплинули прита-

манні сучасному юридичному бізнесу такі негативні явища, як низька якість юридичних послуг, недотримання професійних стандартів та етичних норм юридичного консалтингу, квазіконсалтинг [8].

Вплив зазначених чинників призвів до певних трансформацій вітчизняного юридичного консалтингу, які можна поєднати в такі взаємопов'язані групи:

– концептуальні трансформації юридичного бізнесу як певні зміни загальних підходів юридичної спільноти до розуміння змісту, цілей і факторів успіху юридичного консалтингу;

– ринкові трансформації, що характеризуються змінами пропозиції юридичних послуг відповідно до об'єктного та суб'єктного критеріїв їх класифікації;

– організаційно-управлінські трансформації як певні новації менеджменту та маркетингу юридичного бізнесу.

Концептуальні, ринкові та організаційно-управлінські зміни у сфері національного юридичного бізнесу є взаємопов'язаними: формування нової концептуальної моделі юридичного консалтингу обумовлює його ринкові та організаційно-управлінські трансформації, які, у свою чергу, впливають на підходи та погляди щодо розуміння змісту, конкурентних переваг і чинників успіху юридичного обслуговування фізичних та юридичних осіб.

Концептуальні трансформації юридичного бізнесу. Еволюцію концепцій юридичного консалтингу можна представити як послідовну зміну підходів науковців і практиків консалтингу щодо змісту та факторів ефективності юридичного бізнесу.

1. Професійний підхід, за яким юридичний консалтинг – це професійна діяльність висококваліфікованих юристів, знання та досвід яких є гарантією і головним чинником успіху юридичного консультування. Відповідно до цього підходу юристи – це інтелектуальна еліта, висока репутація якої визначається професійністю, а такі дії, як пошук клієнтів та формування з ними ефективних консультант-клієнтських відносин, просування юридичних послуг та інші заходи маркетингу, є другорядними і навіть непотрібними. Головний чинник успіху – професійність, яка забезпечує ринкові переваги суб'єкта юридичного консалтингу. За цією концепцією юрист – це професіонал-експерт, який володіє знаннями та досвідом, що забезпечують його високу репутацію і визнання клієнтами.

2. Професійно-підприємницький (двовекторний) підхід: юридична послуга є інтелектуальним продуктом юриста (інтелектуальний вектор), ринкове визнання якого забезпечує підприємницький вектор. Це найбільш розповсюджений у теперішній час підхід до трактування змісту та факторів успіху юридичного консалтингу. Його визнання фахівцями з права пов'язано зі

зростанням конкуренції на ринку юридичних послуг і поширенням квазіконсалтингу, який руйнує репутацію юристів, породжує сумніви потенційних клієнтів щодо їх професійності. Це обумовлює необхідність здійснення юристами-професіоналами певних підприємницьких заходів щодо збереження свого цільового ринку, формування мережі постійних клієнтів, просування юридичних практик тощо. За цією концепцією юрист – це професіонал-експерт, який володіє знаннями та досвідом не тільки у сфері права, а й у підприємницькій діяльності, формуванні конкурентних переваг, завоюванні ринку юридичних послуг тощо (рис. 1).

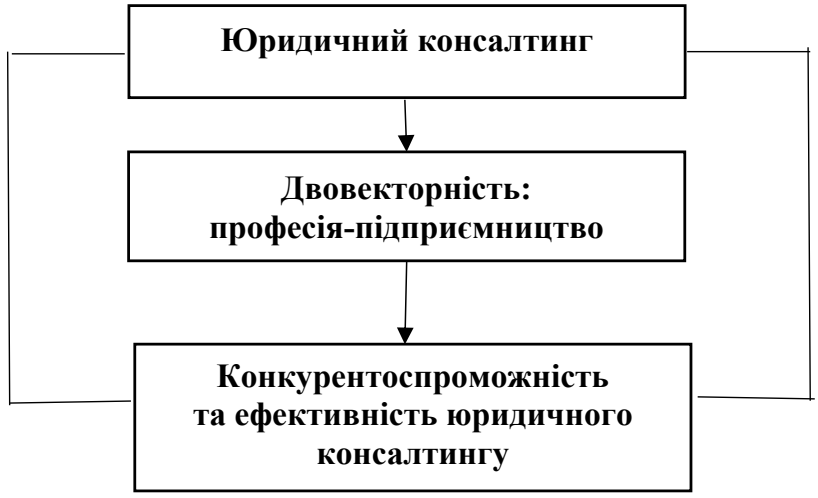


Рис. 1. Двовекторна модель юридичного консалтингу

3. У теперішній час двовекторна концепція юридичного консалтингу трансформується у тривекторну: юридичний консалтинг – це професія-підприємництво-сервіс. Українська юридична спільнота все більше визнає сервісну природу бізнесу з професійного надання юридичних послуг, що, у свою чергу, обумовлює необхідність певних змін щодо розуміння його змісту, цілей та факторів успіху. На обґрунтовану думку міжнародного консультанта із сервісу CEO «Customer Service Consulting» А. Владичинської, якщо виходити із загальноприйнятих цілей бізнесу, таких як «задоволений клієнт, гарна репутація та наявність рекомендацій», слід дати ключову роль сервісу. Успіх у клієнтів досягається за наявності двох складових високої якості – товару (послуги) і сервісу [9].

Сервісними характеристиками юридичного консалтингу є такі:

– юридичний консалтинг є діловою послугою, як аудит, бухгалтерське обслуговування, управлінське консультування тощо. Це професійний бізнес у сфері послуг;

– діяльність юристів-консультантів є сервісною (послуговою) – це юридичне обслуговування, що має такі ознаки, як: а) активна участь клієнта у процесі надання юридичних послуг, співпраця юриста та клієнта на всіх стадіях консультаційного процесу; б) високий ступінь індивідуалізації юридичного обслуговування відповідно до вимог клієнтів; в) орієнтація на якісне юридичне обслуговування клієнта та максимальне задоволення його потреб;

– юридична фірма є сервісним підприємством, ознаками якого є спрямованість на якісне задоволення потреб клієнтів у процесі юридичного обслуговування.

Відповідно до тривекторної концепції юридичного бізнесу сучасний юрист – це професіонал у сфері права, підприємець, організатор, координатор та учасник продуктивних консультант-клієнтських відносин, спрямованих на забезпечення якісного юридичного обслуговування.

Тривекторна концепція юридичного бізнесу є основою визначення клієнтоорієнтованості як одного з основних чинників успіху юридичного консалтингу. Головний юрисконсульт ТОВ «Рабен Україна» І. Кравцова зазначає, що сучасна юридична фірма має бути клієнтоорієнтованою. Це означає не тільки надання індивідуальних консультацій у погоджений строк, але й запровадження певних інструментів, які вирізнятимуть її з-поміж інших юрфірм, підкреслюючи індивідуальний підхід до кожного клієнта [10]. «Сьогодні кожна компанія, – зазначає партнер юридичної фірми Pavlenko Legal Group В. Бурдак, – виборює титул клієнтоорієнтованості та називає себе клієнтоорієнтованою в засобах масової інформації. Деякі не бажають відставати від конкурентів, які публічно заявляють про таку ознаку своєї діяльності. Інші слідкують за сучасними трендами та усвідомлюють, що це must have для іміджу компанії та підвищення прибутку. Однак лише нечисленні компанії насправді ведуть клієнтоорієнтований бізнес, побудований на реальних принципах і засадах роботи з клієнтами» [11].

Клієнтоорієнтованість – це розуміння клієнта як центру уваги суб'єктів юридичного консалтингу, діяльність яких спрямовується на визначення та найякісніше задоволення його потреб, що є умовою досягнення цілей юридичного бізнесу. Визнання клієнтоорієнтованості як концептуальної основи сучасного юридичного бізнесу обумовлює новий підхід до формування клієнтської мережі суб'єктів юридичного консалтингу, за яким їх конкурентною перевагою вважається лояльність клієнтів, базовими клієнтами – постійні клієнти, головними маркетинговими заходами – програми формування, збе-

реження, розширення клієнтських мереж. У сучасний період лояльність клієнтів є найважливішим фактором успіху юридичного бізнесу. Клієнтоорієнтований юридичний консалтинг спирається на формування:

– уявлення клієнта про високий професійний рівень юриста та його послуг;

– довіри та лояльного ставлення клієнта до юриста як до партнера, а не джерела загроз його професійній репутації;

– продуктивних консультант-клієнтських відносин як у період здійснення юридичного консультаційного проекту, так і на майбутнє з метою перетворення замовника послуги в базового (постійного) клієнта.

Концептуальні трансформації юридичного консалтингу пов'язані також з поширенням у юридичній спільноті розуміння соціальної ролі та соціальної відповідальності юридичного бізнесу. Якщо звернутися до сайтів юридичних фірм України, то майже кожний із них містить положення про цінності та етичні норми юридичного консалтингу. Відмінністю сучасного періоду є те, що соціально-етичні засади юридичного консалтингу не тільки наголошуються, а й набувають значення дієвого фактора просування юридичних послуг, формування клієнтської бази, завоювання нових ринків, підвищення ефективності та конкурентоспроможності юридичного бізнесу. Це пов'язано з концептуальними змінами у сфері юридичного консалтингу, зокрема з визнанням його сервісної природи та визначенням клієнтоорієнтованості як провідного чинника конкурентоспроможності. «Кожна компанія обирає юрфірму, яка відповідала б її власним стандартам рівності та справедливості, антидискримінаційним, етичним та іншим соціальним принципам» [10]. Важливість досягнення необхідного рівня довіри та лояльності клієнтів вимагає від суб'єктів юридичного консалтингу визначення та дотримання ціннісних принципів і соціально-етичних норм консалтингової діяльності.

Таким чином, сучасному юридичному консалтингу притаманні певні концептуальні трансформації, пов'язані зі зміною поглядів і підходів суб'єктів юридичного бізнесу щодо розуміння змісту консалтингової діяльності, критеріїв і факторів її успіху. Професійна та двовекторна моделі юридичного консалтингу трансформуються в сучасну (тривекторну) модель, за якою юридичний бізнес – це клієнтоорієнтований, інтелектуальний, соціально-етичний бізнес професіоналів з юридичного обслуговування фізичних та юридичних осіб, важливими чинниками ефективності та конкурентоспроможності якого є якість юридичних послуг і лояльність клієнтів (рис. 2).

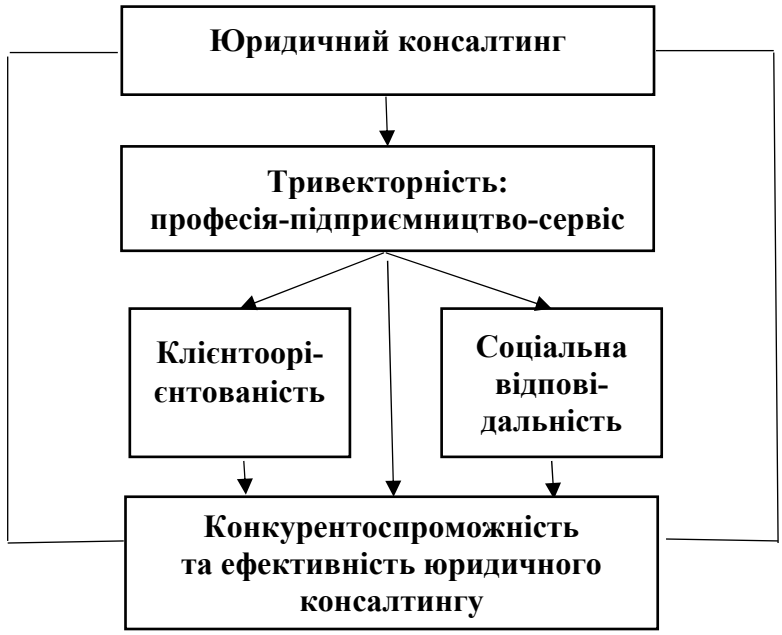


Рис. 2. Сучасна модель юридичного консалтингу

Тривекторність, клієнтоорієнтованість, соціально-етична складова як концептуальні засади юридичного бізнесу визначають його сучасні ринкові та організаційні трансформації.

Ринкові трансформації юридичного консалтингу. Слід зазначити, що ринок юридичних послуг є ринком клієнта, оскільки визначальна роль на ньому належить попиту. На ринку діє велика кількість суб'єктів юридичного бізнесу: від юридичних супермаркетів до бутиків, від юристів – фізичних осіб-підприємців до великих національних і міжнародних юридичних компаній. Усі вони орієнтовані на національних і закордонних клієнтів, вибір яких визначається якістю та клієнтоорієнтованістю їх юридичного обслуговування. Отже, від рівня розвитку не тільки професійного та інтелектуального векторів, а й сервісного вектора юридичного консалтингу значною мірою залежить якість юридичного обслуговування клієнтів, що є конкурентною перевагою суб'єктів юридичного бізнесу.

Сучасні ринкові трансформації юридичного консалтингу характеризуються змінами об'єктної та суб'єктної структури пропозиції на ринку юридичних послуг України. Зміни об'єктної структури пропозиції юридичних послуг відбивають дані табл. 1.

ISSN 2411-5584. Економічна теорія та право. № 2 (37) 2019

Таблиця 1

Об'єктна структура пропозиції на ринку юридичних послуг України (2015–2018 рр.)

Юридичні практики та індустрії	Частка юридичних фірм із тих, що ввійшли до рейтингу ТОП-50				+/– за період, %	% у сукупному доході 50 провідних юридичних фірм у 2018 р.
	2015	2016	2017	2018		
Судова практика	75,3	89,0	93,0	96,0	+27,5	19,2
Корпоративне право	–	77,0	90,7	88,0	+14,3	8,0
Податкове право	54,1	70,0	79,1	84,0	+55,3	11,0
M&A	–	41,0	58,1	69,0	+68,3	6,0
Банківське, фінансове право	31,8	51,0	65,5	67,0	+210,7	6,6
Земельне право та нерухомість	28,2	58,0	62,0	65,0	+230,5	–
Інтелектуальна власність	17,6	49,0	63,0	63,0	+358,0	5,0
Кримінальне право	24,7	50,0	55,8	61,0	+247,0	5,8
Трудове право	15,3	–	55,3	61,0	398,7	3,0
Захист бізнесу	–	39,0	51,2	61,0	156,4	4,0
Конкурентне право	21,2	36,0	48,8	55,0	+259,4	4,0
Міжнародний арбітраж	21,2	–	55,5	53,0	+250	5,03
Комплаєнс	4,7	25,0	39,5	49,0	1042,7	–
Реструктуризація	5,9	36,0	39,5	47,0	796,6	2,9
Приватні клієнти	–	30,0	48,8	47,0	156,7	–
Банкрутство	20,8	40,0	37,2	45,0	+216,4	2,6
Державно-приватне партнерство та взаємодія з державними органами	–	18,0	37,2	43,0	238,9	–
Інфраструктура та логістика	–	–	20,9	37,0	177,9	–
Сімейне право	–	28,0	27,9	35,0	125,0	–
Ринки капіталу	–	12,0	20,9	33,0	–	–
Міжнародна торгівля та право СОТ	–	16,0	16,3	29,0	181,3	–
Медіація	–	11,0	–	–	–	–

Джерела: [2; 12–16].

У період 2015–2018 рр., відповідно до даних табл. 1:

1) найпоширенішими юридичними практиками були їх класичні види: судова практика, корпоративне право, податкове право. При цьому частка юридичних фірм із тих, що ввійшли до рейтингу ТОП-50 та здійснювали ці практики, постійно зростала: судова практика – з 75,3 % у 2015 р. до 96 % у 2018 р.; корпоративне право відповідно з 78,8 % (з урахуванням практики M&A) до 88 %, податкове право з 54,1 % до 84 %. Як видно з табл. 1, у продуктовому портфелі провідних юридичних фірм України ці практики є головними. Вони ж у 2018 р. були й високодохідними;

2) серед юридичних практик, які були поширеними, але не досягли ще рівня головних практик, слід назвати M&A, банківське та фінансове право, земельне право та нерухомість, інтелектуальну власність, кримінальне право, трудове право, захист бізнесу, конкурентне право, міжнародний арбітраж (у 2018 р. ці юридичні послуги надавали від 69 % до 53 % юридичних фірм із тих, що ввійшли до рейтингу ТОП-50 2018);

3) не подолали 50-відсотковий поріг поширеності юридичні практики з комплаєнсу, реструктуризації, банкрутства, державно-приватного партнерства і взаємодії з державними органами, інфраструктури та логістики, сімейного права, ринків капіталу, міжнародної торгівлі та права СОТ. Але такі практики, як комплаєнс, захист бізнесу, за результатами опитування юридичних фірм, є перспективними [16];

4) у цілому, у період 2015–2018 рр. пропозиції юридичних послуг була притаманна позитивна динаміка. Найбільш динамічними юридичними практиками були: комплаєнс (1042,7 %), реструктуризація (796,6 %), трудове право (398,7 %), інтелектуальна власність (358,0 %);

5) у 2018 р. найбільшу частку сукупного доходу 50 провідних юридичних фірм забезпечили такі юридичні практики: судова практика, корпоративне право, податкове право, банківське, фінансове право, M&A.

У сучасний період об'єктній структурі ринку юридичних послуг в Україні притаманні певні зміни, серед яких:

1. Комодизація пропозиції юридичних послуг, характеристиками якої є: а) збільшення пропозиції різними фірмами однотипних юридичних послуг, наприклад, у 2018 р. послуги із судової практики пропонували 96 % з 50 провідних юридичних фірм України; б) перетворення колись унікальних (нішевих) юридичних практик у типові. Так, юридичну практику з комплаєнсу в 2018 р. пропонували майже половина провідних юридичних фірм, що ввійшли до рейтингу ТОП 50 2018, тоді як у 2015 р. – тільки 4,7 %. Без сумніву, у 2019 р. комодизація комплаєнсу продовжиться, оскільки, як зазначив експерт «Юридичної практики» О. Насадюк, четверта частина на-

ших респондентів заявили про намір зайнятися комплаєнсом: якщо ці плани будуть реалізовані, комплаєнс має всі шанси ввійти в ТОП-5 найбільш поширених практик [2].

Комодизація пропозиції хоча й обумовлена попитом клієнтів юридичного консалтингу на юридичні послуги, які є типовими, певним чином суперечить концепції клієнтоорієнтованості юридичного бізнесу, принципом якої є індивідуальний підхід до обслуговування клієнтів. Подоланню цієї суперечності сприяють сучасні зміни у структурі як зазначених типових послуг, так і в пропозиції юридичних послуг у цілому.

2. Реструктуризація продуктового портфеля юридичних фірм як чинник трансформацій пропозиції юридичних послуг:

1) пропозиція складних за структурою юридичних послуг як сукупності стандартних професійних дій юристів відповідно до певних типових юридичних практик та індивідуалізованих послуг, що відбивають особливості клієнтів та їх правових проблем. Наприклад, патентно-юридична агенція «ДУБИНСЬКИЙ & ОШАРОВА» здійснює юридичну практику у сфері інтелектуальної власності, для якої у теперішній час характерний певний рівень комодизації пропозиції: юридичні послуги у сфері інтелектуальної власності надавали у 2015 р. тільки 17,6 % із 50 провідних юридичних фірм України, у 2018 р. – 63 % (збільшення майже у 3,5 разу). Агенція надає складну юридичну послугу, поєднуючи патентні послуги, що забезпечують набуття клієнтами прав на об'єкти інтелектуальної власності, та здійснює юридичний захист цих прав. Завдяки такій спеціалізації патентно-юридична агенція «ДУБИНСЬКИЙ & ОШАРОВА» позиціонує себе як бутик – вузькоспеціалізована компанія, що працює у галузі права інтелектуальної власності та в суміжних галузях права, що дає змогу забезпечувати високий професійний рівень і залишатися серед лідерів цього сегмента ринку [17]. Завдяки саме індивідуалізованій складовій типові юридичні послуги відповідають критеріям клієнтоорієнтованості юридичного консалтингу;

2) пропозиція пакетних послуг, у складі яких не тільки послуги юристів, а й економістів, фінансистів, бухгалтерів та інших фахівців. Прикладом пакетних послуг є практика «форензик» – у широкому сенсі це професійна діяльність фахівців із різних галузей знань з виявлення, аналізу та врегулювання ситуацій у внутрішньому чи зовнішньому середовищі корпорацій, що містять у собі значні економічні та правові ризики, у вузькому сенсі – це практика моніторингу, контролю, виявлення та запобігання ризикам внутрішньокорпоративного шахрайства [18]. Пакетною послугою із захисту бізнесу за своїм змістом є діяльність започаткованого у 2018 р. провідною юридичною фірмою Asters інтегрованого центру CyberDesk, який об'єднав IT-фахівців

з кібербезпеки та юристів. На думку старшого партнера Asters А. Хачатуряна, зараз створюються міксовані групи з представників різних професій для того, щоб надавати комплексні послуги клієнтам. За таких умов юристу необхідно бути координатором цих процесів, а майбутнє буде за тими фірмами, які переходять до такого світогляду [19];

3) пропозиція спеціалізованих (нішевих) послуг у межах практик з певної галузі права. Наприклад, у галузі кримінального права (поширення практики – 61 % юридичних фірм із тих, що ввійшли до рейтингу ТОП-50 2018) окремі юридичні фірми спеціалізуються на практиці White-Collar Crime (злочини «білих комірців» / посадові злочини) [20]. За результатами 2018 р. ці практики були лідерами з генерування доходів [16]. Нішевими практиками, що вже користуються попитом і будуть затребуваними в майбутньому, юристи називають управління активами, відновлювальну енергетику, державну допомогу в антимонопольному праві, блокчейн в IT, транскордонне вирішення спорів і міжнародний арбітраж, альтернативне позасудове врегулювання спорів. Слід зазначити, що практика з медіації тільки в 2016 р. у експертних оцінках структури ринку українського юридичного консалтингу була виокремлена як окремий напрям (поширення практики – 11 % юридичних фірм із тих, що ввійшли до рейтингу ТОП-50 2016), у 2017 та 2018 рр. ця практика була складовою рубрики «інші юридичні послуги»;

4) зміни у пропозиції юридичних послуг-функцій як аутсорсинг. У сучасний період, коли ведення судових справ здійснюється виключно адвокатами та їх об'єднаннями, по-перше, суб'єкти господарювання вимушені відмовлятися від послуг інхауз (корпоративних) юристів та звертатися до адвокатів; по-друге, для юридичних фірм, юристи яких раніше здійснювали цю практику, ситуація, що склалася, також вимагає відмови від цього виду юридичної практичної діяльності. Таким чином, пропозиція практики з ведення судових справ зараз має певні обмеження, пов'язані з адвокатською монополією. Але слід підкреслити, що забезпечення відповідного вимогам клієнтів рівня якості зазначених послуг обумовлює необхідність залучення адвокатами фахівців з економіки, фінансів, бухгалтерського обліку, а також і з певних галузей права. Крім того, підприємства зараз здійснюють перетворення інхауз юристів у зовнішніх як самозайнятих осіб, що займаються індивідуальною адвокатською діяльністю за їх замовленнями, юридичні фірми формують власну адвокатську мережу. Таким чином, з часом пропозиція зазначених послуг-функцій як аутсорсинг буде зростати;

5) зростання пропозиції юридичних послуг on-line, що надаються через мережу Інтернет, можуть бути платними та безкоштовними, сприяють економії часу клієнтів юридичного консалтингу. Ідея і головна перевага таких по-

слуг – мобільність і доступність. По-перше, юридичні фірми практикують on-line консультації. По-друге, діють юридичні портали, які забезпечують задоволення попиту на юридичні послуги без будь-якого контакту з їх джерелом – юристом. Прикладом цього виду юридичного консалтингу on-line може бути сервіс правових документів «Моє право», який пропонує клієнтам зразки договорів, установчих документів та протоколів, кадрових і процесуальних документів тощо, а також консультації з актуальних правових питань [21]. Розвиток Legal tech приводить до поширення онлайн-посередництва між клієнтом і суб'єктами юридичного бізнесу, формування практики юридичного самообслуговування фізичних та юридичних осіб;

6) розвиток юридичних практик pro-bono як напряму соціально-етичного юридичного консалтингу [22]. Це професійні дії юристів з надання правової допомоги тим, хто її потребує, але має фінансові, соціальні та інші обмеження щодо її отримання, на засадах добровільності, безоплатності, некомпенсованості витрат, професійності, соціальної ефективності та співпраці з громадськими організаціями. Добровільність професійних дій pro bono пов'язана з усвідомленням юристами соціального значення юридичних послуг та їх власної соціальної ролі та відповідальності, визначається етичними нормами практичної юридичної діяльності;

7) розвиток «конференц-бізнесу» юристів. Юридичному консалтингу, по-перше, є притаманним навчальний ефект, оскільки надання правової допомоги передбачає засвоєння клієнтом рекомендацій юриста, оволодіння переданими йому в процесі консультування правовими знаннями та інформацією. І в цьому аспекті кожна юридична практика має певні навчальні характеристики. По-друге, специфічним видом консалтингової діяльності є навчальний юридичний консалтинг. Особливістю сучасного періоду є перетворення навчального юридичного консалтингу в окрему юридичну практику – юридичний конференц-бізнес, який швидко розвивається;

8) клієнтські індустрії юридичних фірм майже не змінилися: головними замовниками послуг, як і у 2017 р., залишаються банки, фінансові установи, підприємства енергетичної галузі, сільського господарства, будівництва, фармацевтичної галузі та медицини (табл. 2).

Таблиця 2

Клієнтські індустрії юридичних фірм, що ввійшли до рейтингу ТОП-50 2018

№ з/п	Галузь	% отриманих замовлень клієнтів
1	Банківський сектор та фінансові заклади	15
2	Енергетика та природні ресурси	12
3	Сільське господарство та харчова промисловість	11

Закінчення табл. 2

№ з/п	Галузь	% отриманих замовлень клієнтів
4	Нерухомість та будівництво	9
5	FMCG і торгівля	7
6	Транспорт, інфраструктура та логістика	6
7	Медицина та фармацевтика	6
8	Інформаційні технології	5
9	Гірничорудна промисловість та металургія	5
10	Машинобудування та авторинок	4
11	Державний сектор	4
12	Хімічна промисловість	3
13	Телекомунікації	3
14	Інші	10

Джерело: [16].

За суб'єктним критерієм пропозиції на ринку юридичних послуг України притаманні такі головні трансформації:

1. Масштабізація юридичного бізнесу, що обумовлено багатьма чинниками, серед яких: посилення конкуренції, необхідність мобілізації ресурсів для надання складних і пакетних юридичних послуг, здійснення повного циклу багатопрофільного юридичного обслуговування клієнтів, завоювання нових сегментів національного та міжнародного ринків юридичних послуг тощо. Як підкреслює Л. С. Шевченко, чим ефективніше функціонує ринок юридичних послуг і чим сильнішою на ньому є конкуренція, тим актуальнішим стає укрупнення юридичного бізнесу [4, с. 90].

У 2018 р. було об'явлено про злиття провідних юридичних компаній України: Asters та «ЕПАП Україна», AVELLUM та AGA Partners, міжнародної юридичної фірми Integrites та адвокатської компанії «Правочин» [23], компанії Axon Partners з харківським адвокатським бюро Оксани Кобзар, компанії Spenser & Kauffmann та ST Partners [24]. У результаті злиття Asters та «ЕПАП Україна» об'єднана фірма з офісами в Києві та Вашингтоні стане однією з найбільших в Україні з 26 партнерами і більше 140 юристами. Усього у фірмі буде працювати понад 250 співробітників [25]. Щодо об'єднання AVELLUM та A. G. A., то «обидві фірми вважають злиття органічним поєднанням кращих практик та команд на українському ринку юридичних послуг. Спеціалізація AVELLUM у трансакційній та регуляторній практиках буде розширена завдяки сильним практикам вирішення спорів та міжнародної торгівлі A. G. A.» [26].

Слід підкреслити, що процеси масштабізації юридичного бізнесу на перший погляд суперечать концепції його клієнтоорієнтованості. Але це не так: великий юридичний бізнес, який є багатопрофільним, забезпечує індивідуальний підхід до якісного задоволення потреб клієнтів на рівні окремих юридичних практик.

2. Структурні трансформації суб'єктів юридичного бізнесу на основі сполучення організаційних принципів діяльності багатопрофільних юридичних супермаркетів та юридичних бутиків. Юридичні супермаркети – це, як правило, юридичні фірми, які за розміром доходу і чисельністю персоналу належать до великого та середнього юридичного бізнесу. В Україні майже всі юридичні фірми, які представлені в рейтингу провідних юридичних фірм ТОП-50 2018, є юридичними супермаркетами. Юридичний бутик відрізняється від юридичних супермаркетів, по-перше, індивідуальним підходом до вирішення завдань клієнта, по-друге, принципом діяльності юридичного бутика є ексклюзивність якості послуг. «Бутикові фірми є більш клієнтоорієнтованими, адже для партнерів full service law firm достатньо складно витрачати час на підтримку та розвиток відносин із кожним клієнтом через значну завантаженість» [27].

У сучасний період дієвим заходом забезпечення клієнтоорієнтованості юридичних практик та їх конкурентоспроможності є створення юридичними супермаркетами: а) бутикових підрозділів; б) власної мережі юридичних бутиків з метою захоплення нішевих сегментів ринку юридичного консалтингу, використання конкурентних переваг високоякісного індивідуалізованого юридичного обслуговування обмеженого за певними критеріями кола клієнтів.

3. Розширення діяльності на національному ринку юридичних послуг альтернативних бізнес-організацій, зокрема аудиторських та консалтингових фірм. По-перше, активно діють на ринку юридичних послуг України міжнародні консалтингові компанії, які входять до так званої «Великої трійки»: MCKINSEY & COMPANY, BOSTON CONSULTING GROUP, BAIN & COMPANY, а також міжнародної мережі консалтингових фірм БДО; «Велика четвірка» міжнародних аудиторських компаній: KPMG, Price Waterhouse Coopers, Ernst & Young, Deloitte & Touche. По-друге, конкурентами юридичних фірм із надання пакетних послуг є вітчизняні аудиторські, консалтингові, бухгалтерські фірми.

4. Активізація юридичних фірм регіонального сегмента національного ринку юридичних послуг. Традиційно ринок юридичного консалтингу України представлений центральним (столичним) та регіональними сегментами. Київ є осередком філій та офісів транснаціональних юридичних корпорацій, великих і середніх національних юридичних фірм, діяльність яких поширюється і на юридичне обслуговування інвестиційно привабливих клієнтів регіо-

нальних сегментів. У сучасний період ситуація дещо змінилася. У рейтингу регіональних юридичних фірм 2018 р. провідними харківськими фірмами названі ILF, «Шкребець і Партнери», «Шевердін і Партнери», FELIX. При цьому фірми ILF та «Шкребець і Партнери» зайняли відповідно 15-те та 42-ге місця в рейтингу провідних юридичних фірм України ТОП-50 2018 [28], що свідчить про суттєве зростання конкурентоспроможності регіональних юридичних фірм як «гравців» національного ринку юридичного консалтингу в цілому, а не тільки його регіонального сегмента.

Висновки. Проведений аналіз розвитку українського юридичного консалтингу свідчить, що йому в теперішній час притаманні трансформації, що є взаємопов'язаними:

– концептуальні трансформації – сучасна концептуальна модель юридичного бізнесу, що формується та все більше визнається юридичною спільнотою, є тривекторною, поєднує його інтелектуальні (професійні), підприємницькі та сервісні характеристики і фактори конкурентоспроможності, є клієнтоорієнтованою та соціально-етичною;

– ринкові трансформації, серед яких: комодизація юридичних послуг і реструктуризація продуктового портфеля юридичного консалтингу, що обумовлює зміни у структурі пропозиції на ринку юридичних послуг, зокрема: поширення складних і пакетних послуг, юридичних практик pro-bono, юридичного консультування on-line, зміни у структурі юридичних послуг-функцій як аутсорсинг та ін.; масштабізація юридичного бізнесу, сполучення організаційних принципів діяльності юридичних супермаркетів і бутиків, зростання конкуренції з бору консалтингових та аудиторських фірм, активізація суб'єктів регіонального сегмента ринку юридичного консалтингу.

Концептуальні та ринкові зміни у сфері юридичного консалтингу обумовлюють необхідність організаційно-управлінських трансформацій юридичного бізнесу, що є предметом подальшого дослідження тенденцій його розвитку в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Геселева Н. В., Подольна В. В., Слободянюк В. О. Огляд ринку юридичних послуг в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2015. № 6. С. 75–80.
2. Насадюк А. Эволюционные настроения. *Юридическая практика*. 2019. №4. URL: http://pravo.ua/article. php?id=1001184540 (дата звернення: 10.04.2019).
3. Хохуляк О. О. Тенденції розвитку мегарегіональних ринків юридичних послуг. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/16–2016/25.pdf (дата звернення: 10.04.2019).

4. Шевченко Л. С. Злиття і поглинання в юридичному бізнесі: економічний аспект проблеми. *Економічна теорія та право.* 2017. № 1. С. 88–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2017_1_9 (дата звернення: 11.04.2019).
5. Шевченко Л. С. Інноваційні трансформації юридичного бізнесу та правничої освіти. *Економічна теорія та право*. 2017. № 3 (30). С. 64–73. URL: http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/3-64-73.pdf (дата звернення: 10.04.2019).
6. Марченко О. С., Ярмак О. В. Юридичний консалтинг: сутність та роль у правовій економіці: монографія. Харків: ФОП Данилко Н. С., 2016. 243 с.
7. Marchenko O. S., Yarmak O. V. Dysfunction of legal services business in Ukraine: content, consequences, ways of overcoming. *Actual Problems of Economics*. 2017. № 190 (4). P. 53–61.
8. Харитонов О. Адвокатська монополія. Що зміниться для бізнесу вже з січня 2019-го. URL: https://mind.ua/openmind/20192494-advokatska-monopoliya-shcho-zminitsya-dlya-biznesu-vzhe-z-sichnya-2019-go (дата звернення: 10.04.2019).
9. Про формулу успіху юридичного бізнесу на форумі ААУ «Київські дзвони». URL: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA008406 (дата звернення: 10.04.2019).
10. Кравцова І. Ідеальна юридична фірма очима інхауза. *Юридична газета on-line*. 2017. № 20–21. URL: http://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/idealna-yuridichna-firma-ochima-inhauza.html (дата звернення: 10.04.2019).
11. Бурдак В. Клієнтоорієнтованість у 2019 році: хто наш клієнт і що йому потрібно? *Юридична газета online*. 2019. № 1. URL: http://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/klientoorientovanist-u-2019-roci-hto-nash-klient-i-shcho-yomu-potribno.html/ (дата звернення: 10.04.2019).
12. Насадюк А. Практический учет. Какие практики обеспечили наполнение бюджетов юрфирм в 2015 году. *Юридическая практика*. 2016. № 3. URL: http://pravo.ua/article.php?id=100112574 (дата звернення: 10.04.2019).
13. Насадюк А. Приходный ордер. *Юридическая практика*. 2016. № 48. URL: http://pravo.ua/article.php?id=100114459 (дата звернення: 10.04.2019).
14. Насадюк А. Бремя возможностей. *Юридическая практика*. 2017. № 50. URL: http://pravo.ua/article.php?id=100116429 (дата звернення: 10.04.2019).
15. Насадюк А. Тройной удар. *Юридическая практика*. 2018. № 49. URL: http://pravo.ua/article.php?id=100118399 (дата звернення: 10.04.2019).
16. Насадюк А. Спектральный анализ. *Юридическая практика*. 2018. № 49. URL: http://pravo.ua/article.php?id=100118398 (дата звернення: 10.04.2019).
17. Офіційний сайт патентно-юридичної агенції «ДУБИНСЬКИЙ & ОШАРОВА». URL: https://www.iplaw.com.ua/ (дата звернення: 10.04.2019).
18. Ковбель А. Економіка форензик: аудит чи інструмент для бізнесу. *Економічна правда.* URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2019/01/29/644720/ (дата звернення: 10.04.2019).
19. Юридичний бізнес: погляд у майбутнє. *Юридична газета online*. 2018. № 9. URL: http://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yuridichniy-biznes-poglyad-u-maybutne. html (дата звернення: 10.04.2019).
20. Мігдаль О. White-Collar Crime: останні тенденції. *Юридична газета online*. 2017. № 24. URL: http://yur-gazeta.com/publications/practice/kriminalne-pravo-ta-proces/whitecollar-crime-ostanni-tendenciyi.html (дата звернення: 10.04.2019).

21. Офіційний сайт Сервісу правових документів «Моє право». URL: https://moe-pravo.com.ua/ (дата звернення: 10.04.2019).
22. Купер О. Pro bono по-українськи: про що говорить рейтинг «Лідери ринку – 2017». *Юридична газета on-line.* 2018. URL: http://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/pro-bono-poukrayinski-pro-shcho-govorit-reyting-lideri-rinku-–2017.html (дата звернення: 10.04.2019).
23. Насадюк А. Активный образ в жизни. *Юридическая практика*. 2018. №49. URL: http://pravo.ua/article.php?id=100118392 (дата звернення: 10.04.2019).
24. Родюк А. Юридичний бізнес: Що було, що буде, чим серце заспокоїться. *Юридична газета online*. 2018. URL: http://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yuridichniy-biznes-shcho-bulo-shcho-bude-chim-serce-zaspokoyitsya.html (дата звернення: 10.04.2019).
25. АМКУ разрешил юрфирмам «Астерс» и «ЕПАП Украина» объединиться. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/534261.html (дата звернення: 10.04.2019).
26. AVELLUM та A. G. A. Partners оголошують про об'єднання. URL: https://avellum.com/ua/news/doc?urlCode=247 (дата звернення: 10.04.2019).
27. Бутикові юридичні компанії в Україні: захист, якого потребують клієнти. *Юридична газета online*. 2018. №51–52. URL: http://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/butikovi-yuridichni-kompaniyi-v-ukrayini-zahist-yakogo-potrebuyut-klienti.html (дата звернення: 10.04.2019).
28. ТОП-50 ведущих юридических фирм Украины, 2018. Ведущие региональные юридические фирмы Украины. URL: http://top50.com.ua/ru/group/top50/2018 (дата звернення: 10.04.2019).

REFERENCES

1. Heseleva, N. V., Podolna, V. V., & Slobodianiuk, V. O. (2015). Ohliad rynku yurydychnykh posluh v Ukraini [Review of the legal services market in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriia: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Kiev National University of Technology and Design. Series: Economic Sciences, 6*, 75–80 [in Ukrainian].
2. Nasadyuk, A. (2019). Evolyutsionnyie nastroeniya [Evolutionary moods]. *Yuridicheskaya praktika – Legal practice, 4*. Retrieved from http://pravo.ua/article.php?id=1001184540 [in Russian].
3. Khokhuliak, O. O. (2016). Tendentsii rozvytku meharehionalnykh rynkiv yurydychnykh posluh [Trends in the development of megacity legal services markets]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Herald of the International Humanitarian University.* Retrieved from http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/16–2016/25. pdf [in Ukrainian].
4. Shevchenko, L. S. (2017). Zlyttia i pohlynannia v yurydychnomu biznesi: ekonomichnyi aspekt problemy [Mergers and acquisitions in the legal business: the economic aspect of the problem]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law, 1* (28), 88–97 [in Ukrainian].
5. Shevchenko, L. S. (2017). Innovatsiini transformatsii yurydychnoho biznesu ta pravnychoi osvity [Innovative transformations of legal business and legal education]. *Ekonomichna*

teoriia ta pravo – Economic Theory and Law, *3* (30), 64–73. Retrieved from http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/3-64-73. pdf [in Ukrainian].
6. Marchenko, O. S., & Yarmak, O. V. (2016). *Yurydychnyi konsaltynh: sutnist ta rol u pravovii ekonomitsi [Legal Consulting: Essence and Role in the Legal Economy]*. Kharkiv: FOP Danylko N. S. [in Ukrainian].
7. Marchenko, O. S., & Yarmak, O. V. (2017). Dysfunction of legal services business in Ukraine: content, consequences, ways of overcoming. *Actual Problems of Economics*, *190* (4), 53–61 [in Ukrainian].
8. Kharytonov, O. (2018). *Advokatska monopoliia. Shcho zminytsia dlia biznesu vzhe z sichnia 2019-ho [Lawyer's monopoly. What will change for business since January 2019]*. Retrieved from https://mind.ua/openmind/20192494-advokatska-monopoliya-shcho-zminitsya-dlya-biznesu-vzhe-z-sichnya-2019-go [in Ukrainian].
9. *Pro formulu uspikhu yurydychnoho biznesu na forumi AAU «Kyivski dzvony» [About the formula for the success of the legal business at the forum AAA «Kievan Bells»]*. (n. d.). Retrieved April 10, 2019, from http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA008406 [in Ukrainian].
10. Kravtsova, I. (2017). Idealna yurydychna firma ochyma inkhauza [Ideal law firm by the eyes of the inhouse]. *Yurydychna hazeta on-line – Legal newspaper on-line*, *20–21*. Retrieved from http://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/idealna-yuridichna-firma-ochima-inhauza. html [in Ukrainian].
11. Burdak, V. (2019). Kliientooriientovanist u 2019 rotsi: khto nash kliient i shcho yomu potribno? [Client orientation in 2019: who is our client and what do we need?]. *Yurydychna hazeta on-line – Legal newspaper on-line*. Retrieved from http://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/klientoorientovanist-u-2019-roci-hto-nash-klient-i-shcho-yomu-potribno. html/ [in Ukrainian].
12. Nasadyuk, A. (2016). Prakticheskiy uchet. Kakie praktiki obespechili napolnenie byudzhetov yurfirm v 2015 godu [Practical accounting. What practices ensured the filling of budgets of law firms in 2015?]. *Yuridicheskaya praktika – Legal practice, 3*. Retrieved from http://pravo.ua/article. php?id=100112574 [in Russian].
13. Nasadyuk, A. (2016). Prihodnyiy order [Receipt order]. *Yuridicheskaya praktika – Legal practice, 48*. Retrieved from http://pravo.ua/article. php?id=100114459 [in Russian].
14. Nasadyuk, A. (2017). Bremya vozmozhnostey [Burden of opportunity]. *Yuridicheskaya praktika – Legal practice, 50*. Retrieved from http://pravo.ua/article. php?id=100116429 [in Russian].
15. Nasadyuk, A. (2018). Troynoy udar [Triple hit]. *Yuridicheskaya praktika – Legal practice, 49*. Retrieved from http://pravo.ua/article. php?id=100118399 [in Russian].
16. Nasadyuk, A. (2018). Spektralnyiy analiz [Spectral analysis]. *Yuridicheskaya praktika – Legal practice, 49*. Retrieved from http://pravo.ua/article. php?id=100118398 [in Russian].
17. Ofitsiinyi sait patentno-yurydychnoi ahentsii «DUBYNSKYI & OShAROVA» [The official site of the DUBINSKY & OSHAROVA patent and legal agency]. (n. d.). Retrieved April 10, 2019, from https://www.iplaw.com.ua/ [in Ukrainian].
18. Kovbel, A. (2019). Ekonomika forenzyk: audyt chy instrument dlia biznesu [Economics forensic: audit or tool for business]. *Ekonomichna pravda – Economic truth*. Retrieved from https://www.epravda.com.ua/columns/2019/01/29/644720/ [in Ukrainian].

19. Iurydychnyi biznes: pohliad u maibutnie [Legal business: A look into the future]. (2018). *Yurydychna hazeta online – Legal newspaper online, 9*. Retrieved from http://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yuridichniy-biznes-poglyad-u-maybutne.html [in Ukrainian].
20. Mihdal, O. (2017). White-Collar Crime: ostanni tendentsii [White-Collar Crime: Recent Trends]. *Yurydychna hazeta online – Legal newspaper online, 24*. Retrieved from http://yur-gazeta.com/publications/practice/kriminalne-pravo-ta-proces/whitecollar-crime-ostanni-tendenciyi.html [in Ukrainian].
21. Ofitsiinyi sait Servisu pravovykh dokumentiv «Moie pravo» [The official site of the Service of legal documents «My law»]. (n. d.). Retrieved April 10, 2019, from https://moe-pravo.com.ua/ [in Ukrainian].
22. Kuper, O. (2018) Pro bono po-ukrainsky: pro shcho hovoryt reitynh «Lidery rynku – 2017» [Pro bono in Ukrainian: What does the rating «Leaders of the Market – 2017» say?]. *Yurydychna hazeta on-line – Legal newspaper online*. Retrieved from http://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/pro-bono-poukrayinski-pro-shcho-govorit-reyting-lideri-rinku-–2017.html [in Ukrainian].
23. Nasadyuk, A. (2018). Aktivnyiy obraz v zhizni [Active way of life]. *Yuridicheskaya praktika – Legal practice, 49*. Retrieved from http://pravo.ua/article. php?id=100118392 [in Russian].
24. Rodiuk, A. (2018). Yurydychnyi biznes: Shcho bulo, shcho bude, chym sertse zaspokoitsia [Legal business: What was going to be what the heart would calm down]. *Yurydychna hazeta online – Legal newspaper online*. Retrieved from http://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yuridichniy-biznes-shcho-bulo-shcho-bude-chim-serce-zaspokoyitsya.html [in Ukrainian].
25. *AMKU razreshil yurfirmam «Asters» i «EPAP Ukraina» ob'edinitsya [AMCU Allied Asters and EPAP Ukraine to Join]*. (2018). Retrieved from https://interfax.com.ua/news/economic/534261.html [in Russian].
26. *AVELLUM ta A. G. A. Partners oholoshuiut pro obiednannia [AVELLUM and A. G. A. Partners announce mergers]*. (2018). Retrieved from https://avellum.com/ua/news/doc?urlCode=247 [in Ukrainian].
27. Butykovi yurydychni kompanii v Ukraini: zakhyst, yakoho potrebuiut kliienty [Boutique Law Firms in Ukraine: The Protection Required by Customers]. (2018). *Yurydychna hazeta online – Legal newspaper online, 51–52*. Retrieved from http://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/butikovi-yuridichni-kompaniyi-v-ukrayini-zahist-yakogo-potrebuyut-klienti.html [in Ukrainian].
28. *TOP-50 vedushchikh yuridicheskikh firm Ukrainy, 2018. Vedushchiye regionalnyye yuridicheskiye firmy Ukrainy [TOP-50 leading law firms in Ukraine, 2018. Leading regional law firms in Ukraine]*. (2018). Retrieved from http://top50.com.ua/ru/group/top50/2018 [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 12.04.2019 р.

Стаття пройшла рецензування 10.05.2019 р.

Стаття рекомендована до опублікування 24.05.2019 р.

О. С. МАРЧЕНКО
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО БИЗНЕСА В УКРАИНЕ

Обоснованы содержание, причины и основные направления трансформаций юридического консалтинга Украины в современный период. Раскрыты концептуальные изменения, связанные с формированием трехвекторной модели (профессия-предпринимательство-сервис) социально-этического юридического бизнеса, факторами конкурентоспособности которого являются клиентоориентированность, соблюдение профессиональных и социальных этических норм. Охарактеризованы основные направления и виды рыночных трансформаций юридического консалтинга на основе объектного критерия: коммодизация предложения юридических услуг и реструктуризация продуктового портфеля; субъектного критерия: масштабизация юридического бизнеса, интеграция организационных принципов деятельности юридических супермаркетов и бутиков.

Ключевые слова: юридический консалтинг, юридический бизнес, трехвекторная концептуальная модель юридического бизнеса, клиентоориентированность, социально-этический юридический консалтинг, рыночные трансформации юридического консалтинга, коммодизация предложения юридических услуг, сложные и пакетные услуги, масштабизация юридического бизнеса.

O. S. MARCHENKO
Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

THE MAIN TENDENCIES OF DEVELOPMENT OF THE LEGAL SERVICES BUSINESS IN UKRAINE

Problem setting. Over the past few years, a number of new phenomena and processes in the sphere of professional activity of lawyers have been inherent to development of the legal services business in Ukraine. Such tendencies actualize research aimed at indicating the content, directions, and forms of contemporary transformations of legal consulting.

Recent research and publications analysis. Nowadays, scientists carry out applied research of legal consulting oriented towards expert evaluations of development of the legal services market. Experts of a periodical of Ukrainian lawyers “The Practice of Law” and, particularly, O. Nasadiuk have significantly contributed to this field of research. Scientific papers of L. S. Shevchenko and O. V. Yarmak are dedicated to analyzing

development of legal consulting. Accumulated statistical, expert, and analytical data require scientific generalization and systematization being a theoretical basis for improving and implementing effective measures for enhancing competitiveness of entities of legal consulting in the national and international markets of legal consulting.

Paper objective. The author aims at substantiating peculiarities, tendencies, and transformations being inherent to the legal services business in Ukraine, drawing on an analysis of its development during 2015–2018.

Paper main body. A two-vector conception of legal consulting (job – entrepreneurship) currently transforms into the three-factor one: legal consulting is a job – entrepreneurship – service. There is a set of service characteristics of consulting:

– legal consulting – a professional business in the service sector;

– activity of lawyers and legal consultants in providing legal aid – legal servicing neutral persons and legal services;

– a legal services firm is a service company oriented towards qualitative satisfaction of customer's needs in the process of legal servicing.

The three-vector conceptual model of legal services business considers customer orientation as the main factor of success in the sector of legal consulting and a socio-ethical component. Scientists not only highlight socio-ethical frameworks of legal consulting but also perceive them as an effective factor for promoting legal services, forming a customer database, conquering new markets, and enhancing effectiveness and competitiveness of a legal services business.

Changes of the structure of supply in the market of legal services of Ukraine are inherent to contemporary market transformations of legal consulting.

Commoditization of supply is a noticeable feature of the legal services market in Ukraine. It encompasses the following characteristics: a) the increase of supply of indistinguishable legal services by different firms; b) transformation of unique (niche) legal practices into the typical one. Commoditization of supply contradicts the conception of customer orientation of the legal services business based on a principle of an individual approach to servicing customers. Contemporary changes in the structure of typical legal services, as well as supply of legal services in general foster overcoming this contradiction.

Scaling a legal services business and the structural transformation based on combining organizational principles of activity of multidivisional legal services supermarkets and boutiques are tendencies of development of a legal services business.

Conclusions of the research. Having done the analysis of development of Ukrainian legal consulting, the author indicates that there are a number of interrelated transformations being currently inherent to legal consulting, namely:

– conceptual transformations – a contemporary conceptual model of legal services business, which is influenced and recognized by a juridical community, exists as a three-vector model, and combines intellectual (professional), entrepreneurial, and service characteristics of the legal services business, factors of competitiveness, and is customer-oriented and socio-ethical activity;

– market transformations, which shape commoditization of legal services supply and restructuration of a product portfolio of legal consulting, stipulating changes in the structure of supply in the market of legal services: expansion of complex and package services, pro-bono legal practices, on-line legal consulting, changes in the structure of legal services in the form of functions such as outsourcing, etc.; scaling legal services business, combining organizational principles of activity of legal services supermarket and boutiques, enhancing competition at the expense of engaging consulting and auditing firms, and activation of entities from regional markets of legal consulting.

Conceptual and market changes in the sphere of legal consulting stipulate the necessity for organizational and managerial transformations of the legal services business, which are a subject for further research of tendencies concerned with development of legal consulting in Ukraine.

Short Abstract for an article

Abstract. The author has substantiated the content, reasons, and main directions of current transformations of legal consulting in Ukraine. The author has indicated conceptual changes related to forming the three-vector model (job – entrepreneurship – service) of the socio-ethical legal services business. The factors of competitiveness of the legal services business include customer-orientation and compliance with professional and social ethical standards. The author has determined the main directions and types of market transformations of legal consulting by object of transformation (commoditization of legal services supply and restructuration of a product portfolio) and by entity of transformation (scaling a legal services business, combining organizational principles of activity of legal services supermarkets and boutiques).

Key words: legal consulting, legal services business, three-vector conceptual model of the legal services business, customer orientation, socio-ethical legal consulting, market transformations of legal consulting, commoditization of legal service supply, complex and package legal services, scaling a legal services business.

Article details:
Received: 12 April 2019
Revised: 10 May 2019
Accepted: 24 May 2019

Рекомендоване цитування: Марченко О.С. Сучасні тенденції розвитку юридичного бізнесу в Україні. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 67–88. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-67.

Suggested Citation: Marchenko, O. S. (2019). Suchasni tendentsii rozvytku yurydychnoho biznesu v Ukraini [Contemporary trends in the development of legal business in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law, 2* (37), 67–88. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-67.

УДК 657.6+346.9
DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-89

Р.Р. ДУТЧАК
кандидат економічних наук,
асистент кафедри обліку і оподаткування
Криворізького економічного інституту
ДВНЗ КНЕУ ім. В. Гетьмана, Україна, м. Кривий Ріг
e-mail: dutchakrr@ukr.net
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-4837-068X

В.Ф. ДУТЧАК
кандидат юридичних наук,
доцент кафедри правового регулювання
економічної діяльності
Криворізького економічного інституту
ДВНЗ КНЕУ ім. В. Гетьмана, Україна, м. Кривий Ріг
e-mail: dutchak_vf@kneu.dp.ua
ORCID: http://orcid.org/0000-0003-4659-0002

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ НАД ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ВИРІШЕННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ СПОРІВ ЩОДО НЕРЕАЛЬНИХ ГОСПОДАРСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА[1]

Стаття присвячена нереальним (фіктивним) господарським операціям, їх правовій оцінці у взаємовідносинах підприємства і держави (та контрагента). Розкрито сутність нереальної господарської операції, наведено її типові ознаки. Розроблено

[1] © Дутчак Р.Р., Дутчак В.Ф., 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.

норми положень для договорів щодо гарантії реальності господарської операції. Визначено роль управлінського контролю над обліково-аналітичним забезпеченням виконання господарських договорів. Установлено відповідальність за шкоду від нереальних операцій.

Ключові слова: нереальна господарська операція, обліково-аналітичне забезпечення, господарський спір, управлінський контроль, фіктивний правочин, умови договору.

Постановка проблеми. Розвиток підприємств в умовах ринкової економіки потребує гарантій економічної безпеки. Актуальною проблемою для підприємства є загроза нереальних господарських операцій. Реальна небезпека вказаної загрози для підприємства проявляється через: неочікувані втрати активів та економічних вигід; незаконне заниження податкових зобов'язань перед державою, фінансову, адміністративну та кримінальну відповідальність; непланові перевірки податкових органів; вирішення адміністративних спорів з органами державної фіскальної служби в адміністративних судах; вирішення спорів із контрагентами в господарських судах; додаткові витрати на послуги адвокатів, експертизи та ін. З метою недопущення економіко-правових проблем від нереальних господарських операцій із контрагентами на підприємстві потрібно посилити систему управлінського контролю над обліково-аналітичним забезпеченням вирішення господарських спорів щодо нереальних господарських операцій. Для системи управлінського контролю вказане завдання повинно стати головним пріоритетом у досягненні економічної та юридичної безпеки господарських операцій підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі питання нереальних господарських операцій досліджували провідні вчені в галузі бухгалтерського обліку: А. В. Клімов [1], І. П. Приходько [2], Т. Г. Рзаєва [3], Л. Р. Руснак [4], А. М. Штангрет [5]. Основними напрямами їх дослідження стали: стратегічне та обліково-аналітичне забезпечення процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства; ознаки формування ризиків та їх обліково-аналітичне забезпечення; шахрайство як загроза економічній безпеці підприємництва в Україні; концептуальні засади формування системи обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства; обліково-аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами підприємства та ін.

У сфері господарського права дану проблематику досліджували: І. В. Головань [6], Н. М. Дятленко [7], І. М. Злакоман [8], О. О. Кузьмінський [9], Л. М. Ніколенко [10]. Головними питаннями дослідження вказаних науковців стали: правова робота в механізмі захисту прав суб'єктів підприємництва; господарсько-правові засоби попередження ухилень від сплати податків; господарсько-

правові засоби та форми розв'язання інвестиційних спорів; господарські договори за участю Служби безпеки України; доказування в господарському судочинстві.

Незважаючи на широкий інтерес науковців до специфіки окресленої проблеми, залишається невирішеною проблема нереальності (фіктивності) господарської операції; обліково-аналітичне забезпечення фактів реальності господарської операції; договірні норми, що описують вимоги та порядок поведінки сторін з метою уникнення ризику нереальної господарської операції; порядок відповідальності (компенсації) за шкоду, заподіяну контрагентом через нереальні господарські операції; роль управлінського контролю над безпечним виконанням умов господарських договорів сторонами. Наведені складові проблеми вказують на тісний зв'язок економіки підприємства, бухгалтерського обліку, господарського права та управлінського контролю в пошуку спільної методики вирішення проблеми нереальних господарських операцій у національній економіці України.

Формулювання цілей. Метою статті є дослідити економіко-правове явище «нереальні господарські операції» підприємств національної економіки України, установити компетенції управлінського контролю в боротьбі з нереальними господарськими операціями, удосконалити методику обліково-аналітичного забезпечення реальності виконання господарських договорів і вирішення господарських спорів щодо компенсації втрат від нереальних господарських операцій.

Виклад основного матеріалу. Згідно зі ст. 203 Цивільного кодексу України №435-IV від 16.01.2003 р. (далі – ЦКУ) [11] до загальних вимог чинності правочину належать: особа, яка вчиняє правочин, повинна мати необхідний обсяг цивільної дієздатності; волевиявлення учасника правочину має бути вільним і відповідати його внутрішній волі; правочин має вчинятися у формі, встановленій законом; правочин має бути спрямований на реальне настання правових наслідків, що обумовлені ним.

Відповідно до норм даної статті, щоб правочин вважався чинним і правомірним, при його вчиненні мають бути дотримані такі умови, як: законність змісту правочину; наявність у сторін (сторони) необхідного обсягу дієздатності; наявність об'єктивно вираженого волевиявлення учасника правочину та його відповідність внутрішній волі учасника правочину; відповідність форми вчиненого правочину вимогам закону; спрямованість волі учасників правочину на реальне досягнення обумовленого ним юридичного результату. У разі недотримання перерахованих вимог правочин є недійсним.

Статтею 234 ЦКУ зазначено, що фіктивним є правочин, який вчинено без наміру створення правових наслідків, які обумовлювалися цим правочи-

ном. Фіктивний правочин визнається судом недійсним. Правові наслідки визнання фіктивного правочину недійсним установлюються законами.

Небезпека фіктивного правочину для підприємства полягає в тому, що всі його витрати (або податковий кредит) за таким правочином, які використано в розрахунку об'єктів оподаткування (податку на прибуток, податку на додану вартість), втрачають свою юридичну силу, як наслідок, має місце незаконне заниження податкових зобов'язань перед державою, яке тягне за собою відповідальність.

Згідно із п. 109.1 ст. 109 Податкового кодексу України від 02.12.2010 р. №2755-VI зі змінами та доповненнями (далі – ПКУ) [12] податковими правопорушеннями є протиправні діяння (дія чи бездіяльність) платників податків, податкових агентів та/або їх посадових осіб, що призвели до невиконання або неналежного виконання вимог, установлених цим Кодексом та іншим законодавством, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи.

За порушення законів із питань оподаткування та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи, застосовуються такі види юридичної відповідальності: фінансова; адміністративна; кримінальна. Фінансова відповідальність за порушення законів із питань оподаткування та іншого законодавства встановлюється та застосовується згідно з цим Кодексом та іншими законами. Фінансова відповідальність застосовується у вигляді штрафних (фінансових) санкцій (штрафів) та/або пені (ст. 111 ПКУ).

Ненарахування, неутримання та/або несплата (неперерахування) податків платником податків, у тому числі податковим агентом, до або під час виплати доходу на користь іншого платника податків, тягнуть за собою накладення штрафу в розмірі 25 відсотків суми податку, що підлягає нарахуванню та/або сплаті до бюджету (п. 127.1 ст. 127 ПКУ).

Верховний Суд у своїй Постанові по справі №810/4391/16 від 15.05.2018 р. [13] зазначає, що «підставою для виникнення у платника права на податковий кредит з податку на додану вартість є факт реального здійснення операцій з придбання товарно-матеріальних цінностей та послуг з метою їх використання в оподатковуваних операціях у межах господарської діяльності платника податку, а також оформлення відповідних операцій належним чином складеними первинними документами, які містять достовірні відомості про їх обсяг та зміст. При цьому наявність формально оформлених (складених) первинних документів та/або сплати грошових коштів не може слугувати підставою для формування даних податкового обліку за відсутності факту придбання відповідного активу. В той же час, сама собою наявність або відсутність окремих документів, а також недоліки в їх оформленні не можуть

бути підставою для висновку про відсутність господарських операцій та відмови у формуванні податкового кредиту, якщо з інших даних вбачаються зміни в структурі активів та зобов'язань, власному капіталі платника у зв'язку з його господарською діяльністю». Додатково Верховний Суд у цій постанові вказав, що «господарські операції здійснені позивачем з метою подальшого їх використання в оподаткованих операціях у межах своєї господарської діяльності, спричинили реальну зміну його майнового стану, а також наявні в матеріалах справи документи бухгалтерського та податкового обліку є достатніми, належними та допустимими доказами для підтвердження реальності здійснення господарських операції».

Згідно з Постановою Верховного Суду № 804/7470/16 від 21.02.2018 р. [14] «сама собою наявність або відсутність окремих документів, а так само помилки у їх оформленні не є підставою для висновків про відсутність господарської операції, якщо з інших даних вбачається, що фактичний рух активів або зміни у власному капіталі чи зобов'язаннях платника податків у зв'язку з його господарською діяльністю мали місце».

Наведені вище норми рішень Верховного Суду вказують на вимоги до гарантій реальності господарських операцій, які убезпечать витрати підприємства та його податковий кредит при розрахунку податкових зобов'язань перед державою.

З метою уникнення небезпеки від нереальних господарських операцій (фіктивних правочинів), що пов'язана з фінансовою, адміністративною та кримінальною відповідальністю підприємства, доцільно такий ризик вирішувати під наглядом системи управлінського контролю в момент планування господарської операції. Саме на етапі укладення договору з контрагентом доцільно обговорити ризик нереальних господарських операцій, гарантії обліково-аналітичного забезпечення реального виконання умов договору та відповідальність контрагента за порушення умов реальності господарської операції. Для належного захисту своїх інтересів у суді підприємство повинно сформувати достатню доказову базу про реальність господарської діяльності контрагента, факти господарських операцій, первинні документи та інші дані.

При підготовці положень договору з контрагентом юридична служба підприємства повинна прописати в такому договорі наступні три положення:

1) понятійну сутність економіко-правового явища нереальної господарської операції та гарантії його недопущення сторонами;

2) вимоги до обліково-аналітичного забезпечення реальності господарської операції, які повинні гарантувати юридичний факт її реальності;

3) відповідальність однієї сторони перед іншою стороною договірних відносин за шкоду, заподіяну з її вини в результаті визнання контролюючим органом спільної господарської операції нереальною.

Відповідно до наведеної рекомендації доцільно більш детально їх розглянути в наступному порядку.

Статтею 628 ЦКУ зазначено, що зміст договору становлять умови (пункти), визначені на розсуд сторін і погоджені ними, та умови, які є обов'язковими відповідно до актів цивільного законодавства.

Зміст правочину може бути витлумачений сторонами. При тлумаченні змісту правочину беруться до уваги однакове для всього змісту правочину значення слів і понять, а також загальноприйняте у відповідній сфері відносин значення термінів. Якщо буквальне значення слів і понять, а також загальноприйняте у відповідній сфері відносин значення термінів не дає змоги з'ясувати зміст окремих частин правочину, їхній зміст встановлюється порівнянням відповідної частини правочину зі змістом інших його частин, усім його змістом, намірами сторін (ст. 213 ЦКУ).

З метою наведення в договорі тлумачення поняття нереальної господарської операції в ньому потрібно зазначити, що нереальна господарська операція – це така господарська операція з активами сторін договору, яка документально правильно оформлена, але фактично не може бути виконана через відсутність потрібних економічних чи правових можливостей підприємства або контрагента. Основні ознаки нереальних господарських операцій, якими необхідно доповнити наведене тлумачення в договорі, розглянуто в таблиці.

Ознаки нереальної господарської операції

№ з/п	Критерій	Ознаки господарської операції	
		Реальної («+» – наявність)	**Нереальної** («–» – відсутність)
1	Ділова мета господарської операції	+	–
2	Час для виробництва конкретного обсягу готової продукції	+	–
3	Виробничі потужності (обладнання), місце зберігання (складські приміщення), перевезення (транспортні засоби) конкретного обсягу сировини, готової продукції, товарів	+	–
4	Технічний персонал відповідної кваліфікації; фактичні виплата заробітної плати та відповідно утримання сум ПДФО та ЄСВ	+	–

Закінчення таблиці

№ з/п	Критерій	Ознаки господарської операції	
		Реальної («+» – наявність)	**Нереальної** («–» – відсутність)
5	Законне право (дозвільні документи та ліцензії) на виробництво продукції у конкретному місці і часі (звітному періоді)	+	–
6	Постачання (продаж) або одержання (купівля) товару, походження якого не підтверджується фактом його законного введення в обіг	+	–
7	Постачання (продаж) готової продукції, виробництво якого реально задекларовано	+	–
8	Вид діяльності контрагента передбачено статутом та вибраним КВЕД	+	–
9	Знаходження контрагента за юридичною адресою	+	–
10	Профільність господарської операції	+	–
11	Оплата вартості постачання продукції, товарів, робіт, послуг	+	–
12	Достатність майна ліквідованого контрагента	+	–

Для захисту підприємства від потенційної загрози нереальних господарських операцій при взаємодії із сумнівними контрагентами підприємству необхідно підготувати обліково-аналітичне забезпечення за конкретними договорами з таким контрагентом.

Обліково-аналітичне забезпечення реальних господарських операцій визначається за своєю формою і змістом згідно з нормами чинного законодавства та в договірному порядку між сторонами господарських договорів.

Основою обліково-аналітичного забезпечення є сукупність відомостей про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, які використовують для оцінки й аналізу реальності господарської операції, розроблення, укладення господарських договорів та вирішення за ними спорів у господарських судах.

Обліково-аналітичне забезпечення реальності господарської операції – це сукупність первинних бухгалтерських документів, документів органів державної влади та інших належних доказів, які у двосторонньому порядку підтверджують реальність і законність здійснення господарської операції між підприємством та контрагентом.

Обліково-аналітичне забезпечення реальності господарської операції повинно включати такі відомості:

1) реальність господарської діяльності контрагента;
2) факти господарських операцій;
3) первинні документи;
4) реальність господарської діяльності підприємства;
5) дані про зміни активу, зобов'язань, власного капіталу.

У протилежному випадку порушення умов такого забезпечення стане предметом господарського спору щодо нереальності господарської операції та компенсації всіх втрат на штрафи, вирішення спорів із податковою в адміністративних судах, компенсації послуг адвоката та ін.

Обліково-аналітичне забезпечення реальності господарської операції, згідно з умовами договору, повинно бути представлено в письмовій формі та належним чином оформлене.

Детальний опис змісту і форми головних компонентів обліково-аналітичного забезпечення реальності господарських операцій із контрагентом доцільно розглянути в наступному порядку.

«Про реальність господарської діяльності контрагента» – підприємство повинно бути готовим обґрунтувати свій вибір контрагента для здійснення господарської операції: оренди, перевезення, поставки сировини і матеріалів, відповідального зберігання, переробки давальницької сировини та ін. З метою обґрунтування управлінського рішення з вибору контрагента підприємству рекомендовано провести внутрішню тендерну процедуру, яка повинна бути прописана на підприємстві у формі «Положення про вибір контрагента». Основним документом, який підтвердить вибір між різних пропозицій від потенційних контрагентів, стане внутрішній документ «Анкета обґрунтування вибору контрагента». У цьому документі підприємство аналізує такі характеристики контрагента: успішна історія потрібного виду економічної діяльності; репутація контрагента; наявність потрібних дозволів чи ліцензій; наявні спеціалізовані виробничі потужності; наявність сировини; відповідність якості продукції (послуги); низька ціна на продукцію (послуги); зручне географічне розташування; логістика; фінансова стабільність контрагента; не перебуває в стадії банкрутства; відсутність судових спорів; платоспроможність; забезпечений кваліфікованими кадрами та ін. До кожної анкети доцільно підкріплювати комерційну пропозицію контрагента. Для об'єктивності вибору контрагента такі анкети доцільно скласти за 3–5-ма контрагентами на місцевому ринку для укладення одного договору. Після остаточного вибору контрагента вказану вище анкету потрібно доповнити копією статуту підприємства, копією фінансової звітності (Баланс (т. ф. №1), Звіт про фінансові результати (т. ф. №2) та ін.), копією витягу з ЄДР

щодо контрагента, копією спеціальних дозволів і ліцензій, довідкою про КВЕД та іншими документами. Для аналізу ризику нереальної господарської операції підприємству потрібно вивчати не тільки представлені контрагентом матеріали, але й інформацію про контрагента у відкритих (публічних) реєстрах і базах даних України.

Статтею 10^1 Закону України «Про доступ до публічної інформації» №2939-VI від 13.01.2011 р. [15] визначено, що публічна інформація у формі відкритих даних − це публічна інформація у форматі, що дозволяє її автоматизоване оброблення електронними засобами, вільний та безоплатний доступ до неї, а також її подальше використання. Розпорядники інформації зобов'язані надавати публічну інформацію у формі відкритих даних на запит, оприлюднювати і регулярно оновлювати її на єдиному державному веб-порталі відкритих даних та на своїх веб-сайтах. Із метою наповнення обліково-аналітичного забезпечення про контрагента доцільним є використання таких інформаційних баз даних: «Єдиний реєстр підприємств, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство»; «Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань»; «Єдиний державний реєстр виконавчих проваджень»; «Єдиний державний реєстр судових рішень»; «Єдиний реєстр бюро кредитних історій»; сайт Судової влади України та ін. Після вивчення вказаних матеріалів про можливість і законність господарської діяльності контрагента управління підприємством може обґрунтовано укладати з ним відповідну угоду.

«Про факти господарських операцій» – контрагент, який займається поставкою товару чи надає послугу, повинен документально підтвердити реальність придбання (походження) та переробки товарів чи реальність існування послуги та її матеріальних носіїв. Наприклад: накладна на придбання сировини, виробничий звіт про переробку вхідної сировини в готову продукцію, яка буде поставлена підприємству; витяг із державних реєстрів про право власності на транспортні засоби чи інші основні засоби, які беруть участь у наданні послуги підприємству; копію штатного розпису про наявність працевлаштованих працівників контрагента; акти про списання допоміжних матеріалів, які використані при наданні послуги, та ін. Наявність активу на підприємстві повинна бути зафіксована в його внутрішніх документах, а саме: журналах пропуску транспортних засобів, інвентаризаційних описах, документах контролю якості матеріалів, письмових свідченнях працівників підприємства, виробничих звітах, накладних на внутрішнє переміщення та ін.

«Про первинні документи» – сторони договору повинні оформити належні первинні документи, які передбачені вимогами чинного законодавства

у сфері бухгалтерського обліку та конкретизовані умовами господарського договору.

Відповідно до абз. 5 ст. 1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16.07.1999 р. (далі – Закон № 996-XIV) [16] господарська операція – це дія або подія, яка викликає зміни в структурі активів та зобов'язань, власному капіталі підприємства.

Підпунктом 2 п. 2.1 Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку № 88 від 24.05.1995 р. (далі – Положення № 88) [17] вказано, що господарські операції – це факти підприємницької та іншої діяльності, що впливають на стан майна, капіталу, зобов'язань і фінансових результатів.

Господарські операції відображаються у бухгалтерському обліку методом їх суцільного і безперервного документування. Записи в облікових регістрах провадяться на підставі первинних документів (п. 1.2 Положення № 88).

У пунктах 2.1 і 2.2 Положення № 88 зазначається, що підставою для бухгалтерського обліку господарських операцій є первинні документи, які створені у письмовій формі, які містять відомості про господарські операції, включаючи розпорядження та дозволи адміністрації (власника) на їх проведення.

Первинні та зведені облікові документи можуть бути складені у паперовій або в електронній формі та повинні мати такі обов'язкові реквізити: назву документа (форми); дату складання; назву підприємства, від імені якого складено документ; зміст та обсяг господарської операції, одиницю виміру господарської операції; посади осіб, відповідальних за здійснення господарської операції і правильність її оформлення; особистий підпис або інші дані, що дають змогу ідентифікувати особу, яка брала участь у здійсненні господарської операції (ч. 2 ст. 9 Закону № 996-XIV).

Відповідно до наведених вимог законодавства пакет первинних документів, яким оформляється господарський факт, може уточнятися положеннями договору. Головна увага повинна приділятися виду документа, його формі, кількості примірників, термінам представлення підприємству на підпис, правам посадових осіб для підпису первинних документів, наявності основної печатки та ін.

Усі факти господарських операцій та їх документальне оформлення в межах дії конкретного господарського договору підприємства в правовому полі сприяють появі, набуттю, зміні або припиненню цивільних прав та обов'язків підприємства.

«Про реальність господарської діяльності підприємства» – на вимогу контрагента підприємство повинно надати йому належно завірені копії до-

кументів: свідоцтво про державну реєстрацію, статут, довіреність для керівника, фінансову звітність та інші документи.

«Дані про зміни активу, зобов'язань і власного капіталу» – таку інформацію контрагент, згідно з умовами договору, може надавати підприємству за підсумками поставки значного обсягу товарів чи робіт. Дані про зміну активу і зобов'язань контрагент за результатом поставки товарів (послуг) надає у формі бухгалтерської довідки з прикріпленим додатком про фінансову звітність.

Після узгодження вимог до обліково-аналітичного забезпечення реальності факту господарської операції в договорі сторони повинні узгодити розмір і порядок відповідальності за порушення таких вимог. Причиною відповідальності однієї сторони перед іншою стороною договірних відносин є невиконання стороною вимог обліково-аналітичного забезпечення, що в результаті призвело до визнання контролюючим органом спільної господарської операції нереальною.

Відповідно до ст. 614 ЦКУ особа, яка порушила зобов'язання, несе відповідальність за наявності її вини (умислу або необережності), якщо інше не встановлено договором або законом. Це означає, що контрагент є винним, якщо він не вжив усіх залежних від нього заходів для належного виконання умов гарантії реальності господарської операції. Як наслідок – винна сторона повинна компенсувати постраждалій стороні втрачені суми грошових коштів від нереальних господарських операцій у формі: витрат, які знято з розрахунку об'єктів оподаткування податку на прибуток; податкового кредиту з податку на додану вартість; штрафів і пені за ненарахування та несвоєчасність сплати донарахованих податкових зобов'язань; витрат на послуги адвоката, судових зборів, мита та інших витрат, які безпосередньо пов'язані із захистом реальності господарської операції в судовому провадженні.

Висновки. Таким чином, кожне підприємство повинно заздалегідь дбати про свою економічну та юридичну безпеку. Ефективною роботою системи управлінського контролю підприємства є та робота, яка на етапі укладення господарських договорів полягає в моніторингу всіх можливих ризиків діяльності контрагента для підприємства і закладає відповідні норми в положення договору, які в майбутньому будуть його страхувати від негативних наслідків. Більше того, гарантії безпеки правочину потребують завчасної підготовки юридичної позиції підприємства при вирішенні спору в суді. Тому для обґрунтування стратегії і тактики юриста в суді він чітко повинен розуміти обґрунтованість своєї позиції в обліково-аналітичному забезпеченні реальності господарської операції, яке включає відомості про: реальність господарської діяльності контрагента; факти господарських операцій; пер-

винні документи; реальність господарської діяльності підприємства; дані про зміни активу, зобов'язань, власного капіталу. Таку обґрунтованість на законних підставах йому може забезпечити бухгалтерська служба підприємства, а в окремих випадках – контрагент. При формуванні господарських договорів із контрагентами управлінському контролю заздалегідь необхідно передбачити ризики нереальних господарських операцій і прописати в договорі зобов'язання сторони про дотримання гарантій обліково-аналітичного забезпечення. У господарських договорах обов'язково потрібно зазначати положення про зобов'язання компенсувати підприємству втрати та додаткові витрати від нереальних господарських операцій, які визнають контролюючі органи з вини контрагента.

Подальшим розвитком даного напряму дослідження є систематизація причин виникнення ризику нереальної (фіктивної) господарської операції та вдосконалення методики економіко-правового захисту підприємства від негативних наслідків нереальних господарських операцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Клімов А. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 4. С. 80–85.
2. Приходько І. П., Павлова Г. Є., Кавалер В. В. Стратегічне та обліково-аналітичне забезпечення процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6 (2). С. 12–16.
3. Рзаєва Т. Г., Шевчук М. О. Ознаки формування ризиків та їх обліково-аналітичне забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2018. № 3 (1). С. 265–271.
4. Руснак Л. Р. Шахрайство як загроза економічній безпеці підприємництва в Україні. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. Вип. 1. С. 166–173.
5. Штангрет А. М., Караїм М. М. Концептуальні засади формування системи обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 1. С. 147–153.
6. Головань І. В. Правова робота у механізмі захисту прав суб'єктів підприємництва: автореф. дис. … канд. юрид. наук: 12.00.04 / Ін-т екон.-прав. дослідж. Донецьк, 2003. 16 с.
7. Дятленко Н. М. Господарсько-правові засоби попередження ухилень від сплати податків: автореф. дис. … канд. юрид. наук: 12.00.04 / Ін-т екон.-прав. дослідж. Донецьк, 2002. 20 с.
8. Злакоман І. М. Господарсько-правові засоби та форми вирішення інвестиційних спорів: автореф. дис. … канд. юрид. наук: 12.00.04 / Нац. ун-т «Одес. юрид. акад.». Одеса, 2011. 19 с.

9. Кузьмінський О. О. Господарські договори за участю Служби безпеки України. *Європейські перспективи*. 2014. № 4. С. 111–117.
10. Ніколенко Л. М. Доказування в господарському судочинстві: автореф. дис. … канд. юрид. наук: 12.00.04 / Ін-т екон.-прав. дослідж. Донецьк, 2004. 17 с.
11. Цивільний кодекс України: від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435–15 (дата звернення: 26.04.2019).
12. Податковий кодекс України: від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755–17#n2350 (дата звернення: 26.04.2019).
13. Постанова Верховного Суду від 15.05.2018 по справі № 810/4391/16. URL: http://reyestr.court.gov.ua/Review/73969023 (дата звернення: 26.04.2019).
14. Постанова Верховного Суду від 21.02.2018 № 804/7470/16. URL: http://reyestr.court.gov.ua/Review/72367205 (дата звернення: 26.04.2019).
15. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939–17 (дата звернення: 26.04.2019).
16. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996–14 (дата звернення: 26.04.2019).
17. Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку: наказ М-ва фінансів України від 24.05.1995 № 88. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168–95 (дата звернення: 26.04.2019).

REFERENCES

1. Klimov, A. V. (2015). Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia biznes-protsesamy pidpryiemstva [Accounting and analytical support for the management of business processes of the enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom – Development management, 4*, 80–85 [in Ukrainian].
2. Prykhodko, I. P., Pavlova, H. Ye., & Kavaler, V. V. (2017). Stratehichne ta oblikovo-analitychne zabezpechennia protsesu upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpryiemstva [Strategic and accounting and analytical support of the process of management of financial and economic security of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy, 6* (2), 12–16 [in Ukrainian].
3. Rzaieva, T. H., & Shevchuk, M. O. (2018). Oznaky formuvannia ryzykiv ta yikh oblikovo-analitychne zabezpechennia [Signs of risk formation and their accounting and analytical support]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences, 3* (1), 265–271 [in Ukrainian].
4. Rusnak, L. R. (2014). Shakhraistvo yak zahroza ekonomichnii bezpetsi pidpryiemnytstva v Ukraini [Fraud as a threat to the economic security of entrepreneurship in Ukraine]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic Sciences, 1*, 166–173 [in Ukrainian].
5. Shtanhret, A. M., & Karaim, M. M. (2017). Kontseptualni zasady formuvannia systemy oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpryiemstva [Conceptual framework for the formation of a system of accounting and

analytical support for the management of economic security of the enterprise]. *Naukovi zapysky – Scientific notes, 1*, 147–153 [in Ukrainian].
6. Holovan, I. V. (2003). *Pravova robota u mekhanizmi zakhystu prav subiektiv pidpryiemnytstva [Legal work in the mechanism of protection of the rights of business entities]*. Extended abstract of PhD thesis. Donetsk [in Ukrainian].
7. Diatlenko, N. M. (2002). *Hospodarsko-pravovi zasoby poperedzhennia ukhylen vid splaty podatkiv [The economic and legal means of preventing tax evasion]*. Extended abstract of PhD thesis. Donetsk [in Ukrainian].
8. Zlakoman, I. M. (2011). *Hospodarsko-pravovi zasoby ta formy vyrishennia investytsiinykh sporiv [Economic and legal means and forms for solving investment disputes]*. Extended abstract of PhD thesis. Nats. un-t «Odes. yuryd. akad.» [in Ukrainian].
9. Kuzminskyi, O. O. (2014). Hospodarski dohovory za uchastiu sluzhby bezpeky Ukrainy [Economic contracts with the participation of the Security Service of Ukraine]. *Yevropeiski perspektyvy – European perspectives, 4*, 111–117 [in Ukrainian].
10. Nikolenko, L. M. (2004). *Dokazuvannia v hospodarskomu sudochynstvi [Evidence in economic procedure]*. Extended abstract of PhD thesis. Donetsk [in Ukrainian].
11. *Tsyvilnyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003. 435-IV [The Civil Code of Ukraine dated January 16, 2003. 435-IV]*. (2003). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435–15 [in Ukrainian].
12. *Podatkovyi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010. 2755-VI [Tax Code of Ukraine dated December 02, 2010. 2755-VI]*. (2010). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755–17#n2350 [in Ukrainian].
13. *Postanova Verkhovnoho Sudu vid 15.05.2018. 810/4391/16 [Supreme Court Resolution dated May 15, 2018. 810/4391/16]*. (2018). Retrieved from http://reyestr.court.gov.ua/Review/73969023 [in Ukrainian].
14. *Postanova Verkhovnoho Sudu vid 21.02.2018. 804/7470/16 [Supreme Court Resolution dated January 21, 2018. 804/7470/16]*. (2018). Retrieved from http://reyestr.court.gov.ua/Review/72367205 [in Ukrainian].
15. *Pro dostup do publichnoi informatsii: Zakon Ukrainy vid 13.01.2011. 2939-VI [About access to public information Law of Ukraine dated January 13, 2011. 2939-VI]*. (2011). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939–17 [in Ukrainian].
16. *Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999. 996-XIV [On Accounting and Financial Reporting in Ukraine Law of Ukraine dated July 16, 1999. 996-XIV]*. (1999). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996–14 [in Ukrainian].
17. *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro dokumentalne zabezpechennia zapysiv u bukhhalterskomu obliku Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 24.05.1995. 88 [About the approval of the Provision on the Documentary Provision of Records in the Accounting: Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated May 24, 1995. 88.]*. (1995). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168–95 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 02.05.2019 р.
Стаття пройшла рецензування 10.05.2019 р.
Стаття рекомендована до опублікування 22.05.2019 р.

Р. Р. ДУТЧАК
кандидат экономических наук, ассистент кафедры учета и налогообложения Криворожского экономического института ГВУЗ КНЭУ им. В. Гетьмана, Украина, г. Кривой Рог
В. Ф. ДУТЧАК
кандидат юридических наук, доцент кафедры правового регулирования экономической деятельности Криворожского экономического института ГВУЗ КНЭУ им. В. Гетьмана, Украина, г. Кривой Рог

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ НАД УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКИМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ РАЗРЕШЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СПОРОВ ОТНОСИТЕЛЬНО НЕРЕАЛЬНЫХ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОПЕРАЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена нереальным (фиктивным) хозяйственным операциям, их правовой оценке при взаимоотношениях предприятия и государства (и контрагента). Раскрыта сущность нереальной хозяйственной операции, приведены ее типичные признаки. Разработаны нормы положений для договоров с гарантией реальности хозяйственной операции. Определена роль управленческого контроля над учетно-аналитическим обеспечением выполнения хозяйственных договоров. Установлена ответственность за ущерб от нереальных операций.

Ключевые слова: нереальная хозяйственная операция, учетно-аналитическое обеспечение, хозяйственный спор, управленческий контроль, фиктивная сделка, условия договора.

R. R. DUTCHAK
Ph. D. in Economy, assistant professor of Accounting and Taxation of the Kryvyi Rih Economic Institute of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine, Kryvyi Rih
V. F. DUTCHAK
Ph. D. in Law, Associate Professor of the Department of Legal Regulation of Economic of the Kryvyi Rih Economic Institute of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine, Kryvyi Rih

MANAGEMENT CONTROL OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE PROVIDING SOLUTIONS FOR ECONOMIC DISPUTES ABOUT NON-ECONOMIC BUSINESS OPERATIONS OF THE ENTERPRISE

Problem setting. The article is devoted to the problem of unreal (fictitious) business operations, their legal assessment in the relations between the enterprise and the state (and counterparty).

Recent research and publications analysis. In the scientific literature, questions of unreal economic operations were studied by scientists in the field of accounting and commercial law. There remains an unresolved issue of accounting and analytical support for the facts of the reality of a business transaction; contractual norms describing the requirements and the order of behavior of parties in order to avoid the risk of unreal business transaction; the order of their responsibility.

Paper objective. The object of research in the article is the economic and legal phenomenon of "unreal economic operations" of enterprises of the national economy of Ukraine.

Paper main body. The article uncovers the essence of an unreal business transaction as being documented properly, but in fact can't be performed due to lack of necessary economic or legal capabilities of the enterprise or counterparty. The typical signs of unreal economic operation are given. The norms of the provisions for contracts on guaranteeing the reality of a business transaction are developed. The role of managerial control over accounting and analytical support of execution of economic contracts is determined. Security guarantees of the agreement require the preparation of the legal position of the company in advance in resolving the dispute in court. Therefore, in order to justify the strategy and tactics of a lawyer in court, he must clearly understand the validity of his position in the accounting and analytical provision of the reality of a business transaction, which includes: the reality of the business of the counterparty; facts of business operations; initial documents; the reality of the economic activity of the enterprise; data on changes in assets, liabilities, equity. Such justification on legal grounds can be provided by the accounting service of the enterprise, and in some cases by the counterparty. When forming economic contracts with contractors, management control in advance it is necessary to predict the risks of unreal business operations and to enter into a contract the party's obligation to comply with guarantees of accounting and analytical support.

Conclusions of the research. When concluding economic contracts with contractors, management control should provide for the risks of unreal economic transactions and order in the contract the party's obligation to comply with the guarantees of accounting and analytical support of the reality of business operations and responsibility for their violation.

Short Abstract for an article

Abstract. The article is devoted to the problem of unreal (fictitious) business operations, their legal assessment in the relations between the enterprise and the state (and counterparty). The essence of unreal economic operation is disclosed, its typical features are presented. The norms of the provisions for contracts on guaranteeing the reality of a business transaction are developed. The role of managerial control over accounting and analytical support of execution of economic contracts is determined. The responsibility for damage from unrealistic operations is proposed.

Key words: unreal economic operation, accounting and analytical support, economic disputes, administrative control, fictitious deal, contract terms.

Article details:
Received: 02 May 2019
Revised: 10 May 2019
Accepted: 22 May 2019

Рекомендоване цитування: Дудчак Р. Р., Дудчак В. Ф. Управлінський контроль над обліково-аналітичним забезпеченням вирішення господарських спорів щодо нереальних господарських операцій підприємства. *Економічна теорія та право*. 2019. №2 (37). С. 89–105. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-89.

Suggested Citation: Dutchak, R. R., & Dutchak, V. F. (2019). Upravlinskyi kontrol nad oblikovo-analitychnym zabezpechenniam vyrishennia hospodarskykh sporiv shchodo nerealnykh hospodarskykh operatsii pidpryiemstva [Management control of accounting and analytical support of the providing solutions for economic disputes about non-economic business operations of the enterprise]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law, 2* (37), 89–105. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-89.

УДК 342.565.2(477)
DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-106

І. В. СУХОДУБОВА
кандидат юридичних наук, асистент кафедри
теорії і філософії права
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого,
Україна, м. Харків
e-mail: irinaaniri84@ukr.net
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2108-3306

СУДОВА ПРАКТИКА КОНСТИТУЦІЙНОГО СУДУ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ І ДИНАМІЗМУ ЗАКОНОДАВСТВА[1]

Стаття присвячена ролі Конституційного Суду України в забезпеченні стабільності й одночасно динамізму системи правового регулювання. Проаналізовано повноваження Конституційного Суду, шляхом реалізації яких він може впливати на розвиток правової системи.

Ключові слова: стабільність, динамізм, судова практика, Конституційний Суд України, законодавство, правова визначеність.

Постановка проблеми. Судова реформа, старт якої відбувся у 2016 р. та положення якої продовжують втілюватись і нині у правову систему України, привнесла низку кардинальних змін у судову систему. Унаслідок прийняття у 2016 р. змін до Конституції України в частині правосуддя, прийняття нового Закону «Про судоустрій і статус суддів» та подальшого внесення змін у процесуальні кодекси ми отримали абсолютно новітній Верховний Суд як найвищу ланку (з-поміж трьох) судоустрою України з достатньо широкими

[1] © Суходубова І. 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.

можливостями для забезпечення єдності судової практики та впливу в цілому на правове регулювання. Доповненням Конституції статтею 151^1 було запроваджено давно очікуване повноваження Конституційного Суду України вирішувати питання про відповідність Конституції України (конституційність) закону України за конституційною скаргою особи, яка вважає, що застосований в остаточному судовому рішенні в її справі закон України суперечить Конституції України. І хоча інститут конституційної скарги в Україні «запрацював» лише у 2018 р., цей механізм є потенційно впливовим на систему законодавства, адже сприяє скасуванню дефектних законів.

З другого боку, обрана для дослідження в межах цієї статті тема є актуальною з огляду на те важливе значення, якого поступово набуває принцип правової визначеності у правовій системі України. Адже саме із цим принципом пов'язують серед іншого стабільність правової системи [1]. При цьому, як відзначає С. Шевчук, втіленню принципу правової визначеності сприяє судове уточнення (конкретизація) правових термінів та окремих нечітких положень, що містяться в законі, тобто зменшення невизначеності нормативно-правових актів стосовно кожного конкретного випадку [2, с. 322]. Конституційний Суд України, ураховуючи сучасні доктринальні розробки з верховенства права та міжнародні стандарти у сфері захисту прав людини, формулює у своїх правових позиціях принцип правової визначеності, зазначаючи, зокрема, що «особи розраховують на стабільність та усталеність юридичного регулювання, тому часті та непередбачувані зміни законодавства перешкоджають ефективній реалізації ними прав і свобод, а також підривають довіру до органів державної влади, їх посадових і службових осіб», при цьому «очікування осіб не можуть впливати на внесення змін до законів та інших нормативно-правових актів». Це передбачає внесення законодавчих змін із визначенням певного перехідного періоду (розумного часового проміжку між офіційним оприлюдненням закону і набранням ним чинності), що надасть особам час для адаптації до нових обставин. Тривалість перехідного періоду при зміні правового регулювання суспільних відносин має визначати законодавець у кожній конкретній ситуації з урахуванням таких критеріїв: мети закону в межах правової системи і характеру суспільних відносин, що ним регулюються; кола осіб, до яких застосовуватиметься закон, і їх здатності підготуватися до набрання ним (його новими положеннями) чинності; інших важливих обставин, зокрема тих, що визначають час, необхідний для набрання чинності таким законом [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Усе це зазначене разом однозначно свідчить про актуальність проблематики впливу судової практики, зокрема судової практики Конституційного Суду України, на правове регулю-

вання, що підтверджується високим інтересом до неї серед вітчизняних дослідників. Зокрема, дослідженням різних змістовних аспектів цієї теми займались С. Вдовіченко [4], Ф. Веніславський [5], Н. Гураленко [6], О. Дашковська [7], М. Козюбра [8], Л. Москвич [9], С. Погребняк [10], Т. Росік [11], С. Шевчук [2], Г. Христова [12] та ін. Висока дискусійність даного питання пов'язана із відсутністю усталеного підходу до розуміння судової практики, її ролі як джерела права; ще більш суперечливими видаються підходи щодо конкретних впливів судової практики на правотворчість та законодавство.

Формулювання цілей. Відповідно метою цієї статті є з'ясування змісту поняття «судова практика», її ролі як джерела права в Україні, зокрема судової практики Конституційного Суду України, та змісту її впливу на законодавство з точки зору забезпечення його стабільності і динамізму.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до ст. 17 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 2 червня 2016 р. систему судоустрою складають місцеві суди, апеляційні суди, Верховний Суд [13]. Стаття 1 Закону України «Про Конституційний Суд України» від 13 липня 2017 р. встановлює, що Конституційний Суд України (далі – КС України) є органом конституційної юрисдикції, на який покладено забезпечення верховенства Конституції України, вирішення питання про відповідність Конституції України законів України та у передбачених Конституцією України випадках інших актів, офіційне тлумачення Конституції України, а також інші повноваження відповідно до Конституції України [14]. Це відправні точки для подальшого вивчення питання про обсяг і зміст судової практики в Україні.

Порівняльний аналіз досліджень, присвячених судовій практиці, наштовхує на декілька основних висновків у цьому напрямі. По-перше, зрозумілим є те, що судова практика – це закономірний результат діяльності судових органів, який іменується широким підходом, тобто це діяльність органів судової влади держави (системи судів різних інстанцій і суддів) з метою відправлення правосуддя (формування судження щодо застосування норм об'єктивного права стосовно обставин об'єктивної реальності), яка здійснюється у певних процесуальних формах, регламентованих законодавством та правовим звичаєм, і в результаті якої вирішуються завдання правосуддя. До останніх можна віднести: а) формування об'єктивного досвіду вирішення юридичних справ; б) реалізацію норм права стосовно індивідуальних відносин і формування в результаті відповідного правопорядку; в) визнання державою юридичних фактів; г) роз'яснення і тлумачення норм права відповідно до конкретних ситуацій; д) перевірку адекватності тих чи інших нормативних актів у системі законодавства країни; е) здійснення судового контролю за діями й рішеннями органів влади тощо [9, с. 158–159]. Таким чином, у даному

випадку під судовою практикою розуміється такий різновид юридичної практики, що полягає у правозастосовній, інтерпретаційній та правотворчій діяльності судів, яка втілюється у певних видах юридичних актів [10, с. 93]. З іншого боку, при вузькому розумінні судової практики як особливої сфери діяльності судових органів щодо розгляду судових справ функції судової практики є такими, що походять від функцій судових органів та забезпечують реалізацію основних завдань зі здійснення судочинства [11, с. 11]. Тобто тут мова йде про матеріалізовані результати розгляду судової справи, оформлені як правові положення, на підставі яких вирішено спірне питання та які переконливо свідчать про єдино правильний обраний судом підхід і є орієнтиром для вирішення аналогічних спірних ситуацій [15, с. 51].

Заслуговує на увагу визначення М. Мазура про те, що судова практика як джерело права є тією частиною *соціально-правового досвіду* і результатів діяльності вищих судових органів та іноді нижчих судів, що виражається в офіційних актах органів судової влади (рішеннях, постановах, ухвалах, що набрали чинності і не були скасовані), які містять важливі й актуальні правові позиції обов'язкового чи переконливого характеру (судові прецеденти, усталена судова практика та роз'яснення вищих судових органів), а також обов'язкові до виконання приписи нормативного характеру, що містяться в рішеннях КС і судів загальної юрисдикції та мають наслідком втрату чинності нормативно-правових актів або їх окремих положень у зв'язку з визнанням їх неконституційними чи незаконними [16]. При цьому автор слушно зауважує, що висловлювання, які часто використовують фахівці у праві, – «в судовій практиці немає єдиного підходу до вирішення цього питання», «судова практика з даного питання є суперечливою», – указують на те, що судова практика може розглядатися як певний соціально-правовий досвід, навіть і як суперечливий. Автор вважає, що применшування теоретичного й практичного значення цього є помилковим, адже саме його аналіз нерідко дає багатий матеріал для роботи з удосконалення чинного законодавства та подальшої судової практики [16]. Урешті-решт, М. Мазур свої міркування будує на тому, що відсутність нормативності в судовій практиці на сьогодні є ґрунтовним аргументом проти визнання її як джерела права, адже «Конституція України, а також деякі інші законодавчі акти наділяють судову владу повноваженнями "негативних правотворців": визнавати закони (чи їх окремі положення) неконституційними, а підзаконні нормативно-правові акти (чи їх окремі положення) – не тільки неконституційними, але й незаконними, що має наслідком втрату цими актами чинності» [16].

Інший аспект, на якому акцентують увагу при дослідженні судової практики, – відмінність між правовими традиціями світу та співвідношення між

судовою практикою і судовим прецедентом. Так, О. Дашковська зазначає, що у континентальній правовій системі судовий прецедент, який є провідним та обов'язковим джерелом права в англосаксонській правовій сім'ї, існує поряд з іншими джерелами права. Власне вплив суду на формування й розвиток права знайшов своє відображення в теорії судової практики. О. Дашковська робить важливе зауваження: на відміну від судового прецеденту судова практика не може бути сформована на підставі одного судового рішення, тому зовнішньою формою закріплення судового прецеденту є конкретне судове рішення, на яке можна посилатися, судова практика такої форми зовнішнього закріплення не має. Відповідно висновок про сформованість судової практики можна зробити лише в тому випадку, якщо наявна *ознака повторюваності*, тобто те чи інше правило, вироблене судовою практикою, щоб набути статусу правоположення, має виступити юридичною основою вирішення цілої низки справ. Важливим є також висновок О. Дашковської про те, що така поступовість формування судової практики може забезпечувати легітимність тих правил поведінки, що формуються судовою практикою [7, с. 38].

У цілому слід визнати, що в українському науковому просторі помітним є зміщення акцентів з категоричного невизнання за судовою практикою можливості впливати на нормативне регулювання до покладення на суди, особливо на вищі інстанції, правотворчої місії. Так, Н. Гураленко констатує, що передумовами для визнання судового прецеденту в Україні як джерела права є: формування нового образу права, перехід від панування позитивістської моделі права до сприйняття природно-правового підходу, переосмислення традиційних позитивістських уявлень про монопольне становище закону в системі джерел права та поєднання в межах української правової системи різних форм права, інтегративні процеси щодо зближення основних правових сімей, визнання обов'язковості юрисдикції Європейського суду з прав людини. Автор вважає, що визнання та ефективне застосування цих категорій правотворчими і правозастосовними органами в процесі захисту й реалізації фундаментальних прав і свобод людини визначатиме прогрес України на шляху до об'єднаної Європи, привнесе стійкість, прогнозованість і сприятиме стабільності правових відносин у нашій державі, у результаті чого право виконуватиме роль стимулятора суспільного життя, а не гальмівного чинника [6, с. 186].

Тут абсолютно закономірно актуалізується питання про судову правотворчість. На думку М. Козюбри, однією з основних причин, які обумовлюють необхідність суддівської правотворчості, є потреба у конкретизації норм законів та інших нормативних актів, прийнятих офіційними суб'єктами нормотворчості, або ж точніше – їх актуалізації, тобто пристосування до конкретних ситуацій, що є предметом розгляду суду, з урахуванням безлічі чинників,

які впливають на ухвалення судового рішення, про які згадувалося вище. Тому, автор певен, що без елементів правотворчості не може обійтися також процес судового тлумачення конституції, законів та інших нормативних актів, яке є такою ж невід'ємною властивістю правосуддя, як і правотворчість (по суті – її складовою) [8, с. 41]. М. Козюбра вважає, що таким тенденціям сприяє синтез (інтеграція) надбань основних концепцій праворозуміння, до необхідності якого схиляється все більше як західних, так і вітчизняних правознавців при помітному одночасному зростанні колізій, невизначеностей, прогалин у законодавстві, його відставанні від динамізму сучасного життя. Тому, підсумовує автор, судова правотворчість – це «не аномалія, а іманентна властивість правосуддя, яка хоча і має свої межі, про що йтиметься далі, проте вилученою з діяльності суду бути не може, оскільки закладена в самій природі правосуддя» [8, с. 45].

Виходячи з вищезазначеного, можна в цілому узагальнити напрями впливу судової практики на розвиток права, а по суті її функції. Т. Росік у своєму дисертаційному дослідженні функціями судової практики називає систему напрямів впливу судової практики на суспільні відносини та на інші явища правової реальності, обумовлені рівнем розвитку правосвідомості громадян, їх правової культури, пов'язані з функціями судових органів щодо здійснення правотворчості, правозастосування і правоінтерпретації. Відтак, автор резюмує розуміння ролі судової практики в правотворчому процесі як засобу: 1) виявлення недоліків правового регулювання; 2) правотворчого подолання прогалин у законодавстві; 3) узагальнення правотворчого впливу на суспільні відносини; 4) створення правотворчих пропозицій щодо вдосконалення положень чинного законодавства; 5) тлумачення правових норм, що здійснюється шляхом усвідомлення і з'ясування правотворчого задуму, його роз'яснення суб'єктам права; 6) правотворчого контролю, що забезпечує при розгляді судової справи перевірку чинних норм права на предмет їх відповідності нормам, що закріплені Конституцією; 7) правотворчої ініціативи щодо вироблення правотворчих пропозицій та ініціювання їх розгляду компетентними органами [11, с. 12].

Значення цих напрямів впливу на розвиток права доцільно буде розкрити на конкретних прикладах діяльності національних судів. Очевидно, що найперше слід сказати про КС України, який має у своєму розпорядженні достатньо можливостей для здійснення впливу на розвиток законодавства. Відповідно до ст. 7 Закону України «Про Конституційний Суд України» до таких повноважень Суду належить:

1) вирішення питань про відповідність Конституції України (конституційність) законів України та інших правових актів Верховної Ради України, актів

Президента України, актів Кабінету Міністрів України, правових актів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, що оформлюється *рішенням*;

2) офіційне тлумачення Конституції України, що оформлюється *рішенням*;

3) надання за зверненням Президента України або щонайменше сорока п'яти народних депутатів України, або Кабінету Міністрів України *висновків* про відповідність Конституції України чинних міжнародних договорів України або тих міжнародних договорів, що вносяться до Верховної Ради України для надання згоди на їх обов'язковість;

4) надання за зверненням Президента України або щонайменше сорока п'яти народних депутатів України *висновків* про відповідність Конституції України (конституційність) питань, які пропонуються для винесення на всеукраїнський референдум за народною ініціативою;

5) надання за зверненням Верховної Ради України *висновку* щодо додержання конституційної процедури розслідування і розгляду справи про усунення Президента України з поста в порядку імпічменту в межах, визначених статтями 111 і 151 Конституції України;

6) надання за зверненням Верховної Ради України *висновку* щодо відповідності законопроекту про внесення змін до Конституції України вимогам статей 157 і 158 Конституції України;

7) надання за зверненням Верховної Ради України *висновку* про порушення Верховною Радою Автономної Республіки Крим Конституції України або законів України;

8) вирішення питань про відповідність Конституції України та законам України нормативно-правових актів Верховної Ради Автономної Республіки Крим за зверненням Президента України згідно з частиною другою статті 137 Конституції України;

9) вирішення питань про відповідність Конституції України (конституційність) законів України (їх окремих положень) за конституційною скаргою особи, яка вважає, що застосований в остаточному судовому рішенні в її справі закон України суперечить Конституції України, що оформлюється рішенням Сенату або Великої Палати [14].

Г. Христова слушно відзначає, що предметом компетенції КС є виключно питання права, що означає, що він, на відміну від судів загальної юрисдикції, не вдається до встановлення фактичних обставин справи та не виступає правозастосовчим органом. Також авторка з урахуванням основних напрямів діяльності органу конституційного контролю, цілей прийняття актів та їх юридичних особливостей пропонує виділяти такі види актів КС України: 1) акти конституційного контролю; 2) акти щодо офіційного тлумачення Конституції; 3) процедурні (процесуальні) акти (протокольні та процесуаль-

ні ухвали, в тому числі «відмовні», які містять правові позиції та мають нормативний характер); 4) внутрішньоорганізаційні акти, перш за все – Регламент КС України, який є відомчим підзаконним нормативно-правовим актом. Увага приділяється також визначенню юридичної природи окремої думки, яку можуть висловити судді КС України. Автор стверджує, що вона не є одноособовим актом КС України, оскільки виноситься суддею від власного імені, виступає його особистою позицією у справі та не породжує юридичних наслідків, отже, має доктринальне значення. Наявність інституту окремої думки суддів КС України є свідченням демократизму конституційної юстиції України [12, с. 16].

Конституційний контроль. Отже, із законодавства випливає, що КС України здійснює судовий конституційний контроль, тобто стежить за дотриманням Конституції України всіма органами державної влади. Як зазначає з цього приводу С. Шевчук, визнання правового та нормативного характеру Конституції як тенденція сучасного конституціоналізму з боку представників судової влади означає застосування норм Конституції безпосередньо. Саме тому судовий конституційний контроль здійснюється не тільки завдяки тому, що Конституція існує як нормативно-правовий акт, а ще й тому, що вона має найвищу юридичну силу та запроваджує фундаментальні цінності та принципи правової системи як критерій чинності підпорядкованих Конституції інших правових актів [2, с. 504]. Як правило, конституційний судовий контроль поділяють на *попередній* (*превентивний* щодо проектів про внесення змін до Конституції України) та наступний (щодо чинних законів та інших нормативно-правових актів).

У низці країн світу (Австралія, Бельгія, Данія, Індія, Ірландія, Канада, Норвегія, Фінляндія, Франція, Швеція та ін.) існує попередній контроль за конституційністю нормативно-правових актів. Указаний контроль розповсюджується, як правило, на законопроекти до їх промульгації. КС України у своїх рішеннях власне пояснює суть превентивного судового конституційного контролю: «здійснюючи превентивний конституційний контроль щодо відповідності вимогам статей 157 і 158 Конституції України законопроектів про внесення змін до Конституції України, Конституційний Суд України не обмежує повноважень Верховної Ради України вносити зміни до Основного Закону, а лише забезпечує конституційність їх реалізації Верховною Радою України, що є однією з основних гарантій *стабільності* Конституції України». Так, у Висновку Великої палати КС України у справі за конституційним зверненням Верховної Ради України про надання висновку щодо відповідності законопроекту про внесення змін до Конституції України (в частині скасування депутатської недоторканності) (реєстр. № 6773) вимогам статей 157 і 158

Конституції України від 6 червня 2018 р. № 1-в/2018 КС України при визнанні законопроекту неконституційним вважав «за доцільне звернути увагу на те, що, ухвалюючи рішення щодо скасування депутатської недоторканності, необхідно враховувати стан політичної та правової системи України – *її здатність у разі повної відсутності інституту депутатської недоторканності забезпечити безперешкодне та ефективне здійснення народними депутатами України своїх повноважень*, функціонування парламенту <…>, а також реалізацію конституційного принципу поділу державної влади» [17].

КС України наголосив на тому, що видані в такому випадку його висновки, так само як і рішення, видані за результатами наступного конституційного контролю, є обов'язковими до виконання. Це випливає з частини третьої ст. 124 Конституції України, відповідно до якої судочинство здійснюється КС України та судами загальної юрисдикції, а також з частини п'ятої цієї статті, згідно з якою всі судові рішення, незалежно від їх конкретних форм, що ухвалюються судами іменем України, є обов'язковими до виконання на всій території України. Отже, прийняття судового рішення у формі висновку КС України є обов'язковим до виконання. Висновок КС України матиме значення гарантії додержання встановленого порядку внесення змін до Конституції України та стабільності Конституції України тільки за умови його обов'язковості для Верховної Ради України. Недодержання цієї умови Верховною Радою України є порушенням принципу здійснення державної влади в Україні на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову (ст. 6 Конституції України) [17].

Отже, за Основним Законом України наявність відповідного висновку КС України є обов'язковою умовою розгляду законопроекту про внесення змін до Конституції України на пленарному засіданні Верховної Ради України. Здійснення КС України попереднього (превентивного) контролю відповідності такого законопроекту вимогам, встановленим статтями 157 і 158 Конституції України, з усіма можливими поправками, внесеними до нього у процесі розгляду на пленарному засіданні Верховної Ради України, є невід'ємною стадією конституційної процедури внесення змін до Основного Закону України [18].

У цілому ж варто відзначити, що серед актів конституційного контролю переважну більшість становлять рішення КС України про відповідність Конституції (конституційність) законів України та інших правових актів Верховної Ради України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, правових актів Верховної Ради АРК або їх окремих положень. Г. Христова на підставі аналізу робить висновок про те, що юрисдикція КС України охоплює всі юридичні акти зазначених державних органів (нормативні та індивідуальні

акти-документи, а також акти-дії), схвалені після набуття чинності Конституцією України, та нормативно-правові акти цих органів, прийняті до набуття нею чинності [12, с. 12].

Наступний конституційний контроль КС України здійснює щодо чинних нормативно-правових актів у порядку винесення рішень у справах за поданням суб'єктів конституційного подання та у справах за конституційними скаргами громадян. Так, у доволі новітньому своєму рішенні щодо відповідності Конституції України положень Закону України «Про психіатричну допомогу» від 20 грудня 2018 р. КС України відзначив, що «повторно запровадивши правове регулювання з тим самим недоліком, Верховна Рада України порушила вимогу частини другої статті 8 Основного Закону України, за якою закони та інші нормативно-правові акти приймаються на основі Конституції України і повинні відповідати їй». У цій справі мова йшла про норму Закону, яка дозволяла госпіталізувати недієздатних осіб без рішення суду, що становило в кожному випадку порушення державою своїх позитивних зобов'язань щодо попередження катувань, нелюдського і такого, що принижує людську гідність, поводження [19].

Якщо в цьому прикладі мова йшла про скасування неконституційного положення, то у справі про визнання неконституційним та скасування Закону України «Про внесення змін до Конституції України» від 8 грудня 2004 р. № 2222-IV у зв'язку з порушенням конституційної процедури з указаної дати почала діяти редакція Конституції України від 28 червня 1996 р. Це рішення стало приводом для палких дискусій серед учених та фахових юристів.

КС України пояснив, що «виходить з того, що визнання неконституційним Закону № 2222-IV у зв'язку з порушенням процедури його розгляду та ухвалення означає відновлення дії попередньої редакції норм Конституції України, які були змінені, доповнені та виключені Законом № 2222-IV. Це забезпечує *стабільність конституційного ладу в Україні*, гарантування конституційних прав і свобод людини і громадянина, цілісність, непорушність та безперервність дії Конституції України, її верховенство як Основного Закону держави на всій території України» [18].

З дією нормативно-правових актів у часі пов'язане також поняття «переживаюча дія (ультраактивність) акта». Це має місце тоді, коли нормативно-правовий акт є нечинним, але окремі його положення продовжують діяти у певних випадках. Правова норма має переживаючу дію, якщо вона повністю або частково продовжує врегульовувати правовідносини після того, як акт, яким вона встановлена, або відповідне положення цього акта втратило чинність [20, с. 186]. У літературі цю ситуацію – відновлення дії положень закону внаслідок визнання

Конституційним Судом неконституційними внесених до нього змін – називають особливим способом його ретроактивної дії з рисами ультраактивної дії закону в часі, оскільки положення закону, що втратили чинність у зв'язку зі змінами, через певний час (як у випадку з Конституцією України і Законом України №2222-IV) знову набирають чинності, а норми-зміни втрачають чинність [4, с. 95]. С. Вдовіченко вважає, що, таким чином, КС України «втілив творчий і конструктивний підхід» та «збагатив доктрину ретроактивної дії нормативно-правового акта новим принципом: якщо положення акта, що прийняті на заміну або доповнення цього акта, визнані неконституційними, то в такому разі задля уникнення правового вакууму мають діяти первинні положення цього акта (за умови, що вони є конституційними)». Автор певен, що така судова творчість КС України відображає розвиток сучасних загальних принципів права і принципів конституційного судочинства, зокрема верховенства права, належної конституційної процедури тощо [4, с. 100].

Конституційний контроль при розгляді конституційних скарг від громадян. Отже, як уже було відзначено, на КС України серед іншого покладено функції вирішення питань про відповідність Конституції України (конституційність) законів України (їх окремих положень) за конституційною скаргою особи, яка вважає, що застосований в остаточному судовому рішенні в її справі закон України суперечить Конституції України. Відповідно до ст. 77 Закону України «Про Конституційний Суд України» «конституційна скарга вважається прийнятною за умов її відповідності вимогам, передбаченим статтями 55, 56 Закону "Про Конституційний Суд України", та якщо: 1) вичерпано всі національні засоби юридичного захисту (за наявності ухваленого в порядку апеляційного перегляду судового рішення, яке набрало законної сили, а в разі передбаченої законом можливості касаційного оскарження – судового рішення, винесеного в порядку касаційного перегляду); 2) з дня набрання законної сили остаточним судовим рішенням, у якому застосовано Закон України (його окремі положення), сплинуло не більше трьох місяців».

Як зазначає Г. Христова, аналіз положень Закону про КС України дозволяє запропонувати дворівневий тест оцінки ситуації, якої стосується конституційна скарга (у разі її відповідності іншим умовам прийнятності, визначеним у ст. 77 Закону). Цей тест включає: 1) вирішення питання про обґрунтованість твердження суб'єкта права на конституційну скаргу щодо порушення внаслідок застосування закону гарантованих Конституцією України прав людини (умовно – «тест на порушення прав і свобод»); 2) оцінку відповідності закону (його окремих положень) положенням Конституції України (умовно – «тест на конституційність закону»). Третім (факультативним) етапом цього тесту виступає оцінка «конституційності» тлумачення закону [21, с. 92].

У першому рішенні, прийнятому за результатами розгляду конституційних скарг від громадян, від 25 квітня 2019 р. КС України визнав неконституційними деякі положення Закону України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» від 28 лютого 1991 р., які на момент подання скарг встановлювали, що особам, які брали участь у ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи, інших ядерних аварій та випробувань, у військових навчаннях із застосуванням ядерної зброї під час проходження дійсної строкової служби і внаслідок цього стали особами з інвалідністю, пенсія по інвалідності обчислюється відповідно до Закону або за бажанням таких осіб – з п'ятикратного розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня відповідного року. Автори клопотань указують на те, що відповідно до положень частини третьої ст. 59 Закону правове регулювання щодо обчислення пенсії по інвалідності не поширюється на військовослужбовців із числа військовозобов'язаних, призваних на військові збори з ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи, у зв'язку з чим вони отримують пенсію «у три рази нижчу, ніж солдати строкової служби», що порушує їх конституційні права, визначені частиною першою ст. 9, частинами першою, другою ст. 24 Конституції України. Визнаючи неконституційними ці положення Закону України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» від 28 лютого 1991 р., КС України відзначив, що «отже, військовослужбовці, які постраждали під час ліквідації наслідків аварії на Чорнобильській АЕС при виконанні військового обов'язку, мають різний рівень соціального забезпечення. Такий підхід законодавця до визначення рівня соціального забезпечення вказаних категорій осіб не відповідає принципу справедливості та є порушенням конституційного принципу рівності. Таким чином, законодавець не забезпечив певні категорії військовослужбовців, які виконують конституційно значущі функції щодо захисту Вітчизни, особливими умовами соціального захисту, обсяг яких має передбачати гідні умови їх життя й повне відшкодування заподіяної шкоди, чим порушив сутність конституційного права на соціальний захист, конституційні гарантії щодо безумовного забезпечення належного рівня їх соціального захисту» [22].

Інтерпретаційна діяльність КС України. Як слушно зауважує М. Козюбра, тлумачення відповідних правових текстів ще з часів Стародавнього Риму розглядається як поєднання елементів науки і мистецтва: подібно до акторів чи музикантів, що мають безліч способів зіграти п'єсу чи музичний твір у власній інтерпретації (обробці, аранжуванні), які не завжди точно відтворюють авторський текст, суб'єкти тлумачення – «правові актори» – також, як правило, «грають п'єсу закону» більшою чи меншою мірою відмінно від його

буквального тексту, яким його написав законодавець. Головне, як вважає М. Козюбра, полягає в тому, щоб така гра «правових акторів» не порушувала загальної гармонії права, тобто узгоджувалася з «музикою» правової системи [8, с. 42].

Досліджуючи проблему тлумачення норм права, його співвідношення з правотворчістю, учені приходять до різних висновків. Доволі консервативним є підхід, згідно з яким тлумачення норм права в умовах становлення правової держави повинно слугувати меті правильного, точного й однакового розуміння і застосування закону, меті виявлення його суті, яку законодавець вклав у словесне формулювання, покликане протистояти будь-яким спробам відійти від точного змісту правових норм, протиставляти під різним видом «буквальний» і «дійсний» зміст, «букву» і «дух» закону, його зміст і зовнішню форму, що є прихованою формою зміни закону. Вельми складно, навіть неможливо зрозуміти, що являє собою дійсний внутрішній смисл норми на відміну від її буквального тексту, де містяться об'єктивні критерії віднаходження і дослідження цього дійсного змісту [23, с. 65–66]. За такого підходу тлумачення правових норм визначається як встановлення змісту нормативно-правових актів, спрямоване на розкриття вираженої в них волі законодавця. У процесі тлумачення встановлюються смисл і сфера дії нормативного припису, за необхідності – його основна мета і соціальна спрямованість, місце в системі правового регулювання, суспільно-історичні умови його прийняття, умови, в яких відбувається тлумачення. Під дійсним змістом норм права розуміється виражена в них воля законодавця.

Попередні покоління вітчизняних юристів формувалися під домінуючим впливом юридичного позитивізму, а точніше, так званої екзегетичної школи, в основу якої покладена вимога жорсткої прив'язки до тексту нормативно-правового акта. Дотримання букви закону – це передусім принцип практичної діяльності представників правничої професії. Тенденція вважати закон таким, що існує як окрема сутність, чітко відмінна від моралі й політики, має дуже глибокі корені у поглядах професійних правників на свої функції; вона формує саму основу більшості наших правничих інституцій і процедур [24, с. 174]. Недовіра до намагань використовувати дух Конституції і законів у процесі обґрунтування рішень викликана також поширеною в радянський період практикою підміни законів «революційною правосвідомістю», яка свого часу розглядалася як офіційне джерело права, або партійно-політичною доцільністю, суддівським свавіллям пострадянського періоду, яке нерідко прикривається «духом закону», тощо [25, с. 6].

Слід погодитися з думкою, що звернення до духу права у процесі прийняття правозастосовних рішень може бути плідним лише за умови високої

моральності, духовності самих правозастосувачів. В умовах занепаду моралі, цинізму, девальвації духовних цінностей оперування виключно «духом права» насправді часто закінчується свавіллям. Забезпечення правової безпеки як кінцевої й основної мети права може бути досягнуте, як зазначалося вище, завдяки чіткій словесній визначеності підстав, цілей і змісту нормативних приписів, особливо тих із них, що адресовані безпосередньо громадянам. Вони повинні мати можливість передбачати правові наслідки своєї поведінки. У зв'язку з цим було б неправильно у процесі правозастосування віддалятися від тексту нормативних приписів, а тим більш ігнорувати його. Саме на підставі аналізу текстів законів та інших нормативних документів має з'ясовуватися смисл норми, що підлягає застосуванню, мають долатися неоднозначності й суперечності у формулюваннях. Водночас недопустиме ігнорування духу нормативного тексту, коли словесні формулювання його окремих положень, які б мали застосовуватися для вирішення конкретної правової ситуації, спотворюють саму мету нормативно-правового акта або ж викладені нечітко, у результаті чого вони є недостатніми для прийняття рішення. Для того щоб осягнути цей дух, часто недостатньо зрозуміти наміри творців нормативного тексту, необхідно дослідити ідеологію правового інституту, частиною якого є застосовуваний нормативний припис, ідеологію відповідної галузі, а якщо і цього виявиться недостатньо, то й ідеологію правової системи в цілому, що визначається особливою метою і завданнями, котрі, у свою чергу, залежать від вищих цілей суспільства, гарантувати досягнення яких покликане право і передусім Конституція [25, с. 6–7].

До того ж право – це не щось застигле, закам'яніле, раз і назавжди сформульоване в законах. На відміну від законів, які з огляду на низку обставин мають схильність відставати від досить динамічного, особливо в наш час, життя. Воно, як зазначалося в одному з рішень Європейського суду з прав людини, має бути здатним іти в ногу з обставинами, що змінюються [26]. Право – це безперервний процес, воно має еволюціонувати разом зі зміною соціального життя. Звідси випливає, що будь-який закон чи інший нормативно-правовий акт має тлумачитися у світлі умов сьогодення. Ф. Веніславський вважає, що саме у процесі офіційного тлумачення виявляється «дух» права, втіленого в тексті Конституції і конституційних законів України, його «філософія», спрямованість усього конституційно-правового регулювання. Тому, виконуючи свою інтерпретаційну функцію, саме КС покликаний стати дієвим елементом конституційно-правового механізму забезпечення стабільності конституційного ладу і його засад. На наш погляд, забезпечення конституційної стабільності має лежати в основі здійснення КС будь-якої інтерпретації норм Основного Закону України [5, с. 65].

Європейський суд з прав людини у справі «Олександр Волков проти України» від 27 травня 2013 р. (Заява №21722/11) зазначив, що «наявність конкретної і послідовної практики тлумачення відповідного положення закону була фактором, який призвів до висновку щодо передбачуваності зазначеного положення (див. зазначене вище рішення у справі "Гудвін проти Сполученого Королівства" (Goodwin v. the United Kingdom), п. 33)». Справді, ЄСПЛ відзначив, що «хоча цей висновок був зроблений у контексті системи загального права, тлумачення, здійснюване судовими органами, не може недооцінюватися й у системах континентального права при забезпеченні передбачуваності законодавчих положень. Саме ці органи повинні послідовно тлумачити точне значення загальних положень закону та розсіювати будь-які сумніви щодо його тлумачення (див., mutatis mutandis, рішення у справі "Гожелік та інші проти Польщі" (Gorzelik and Others v. Poland), п. 65, зазначене вище)».

Тут варто зробити застереження про те, що внаслідок судової реформи та змін до Конституції України у 2016 р. КС України здійснює тлумачення лише Конституції України. При цьому очевидно, що тлумачення залишається іманентною властивістю розгляду питання про конституційність законодавства. Так, за словами Голови КС України протягом 2014–2018 рр. С. Шевчука, «ключовим завданням Конституційного Суду України як гаранта законності та справедливості є захист Основного Закону держави, який є основоположною цінністю українського суспільства, а не механізмом в руках влади» [27]. І на підтвердження своїх слів Станіслав Шевчук навів низку рішень Суду. Так, рішенням щодо неконституційності частини шостої статті 216 КПК України КС України заборонив Міністерству юстиції України розслідувати злочини, скоєні всередині системи. Розтлумачивши Кримінальний процесуальний кодекс України у світлі міжнародних стандартів, КС України встановив, що розслідування неналежного поводження з боку уповноважених державою осіб вважатиметься ефективним за дотримання такого загального принципу: особи – і ті, які здійснюють перевірки, і ті, які здійснюють розслідування, – повинні бути незалежними ієрархічно та інституційно від будь-кого, хто причетний до подій у справі; тобто слідчі мають бути незалежними на практиці [28].

До речі, підвищенню ролі КС України в забезпеченні стабільності та динамізму правової системи сприяє послідовне застосування ним міжнародних стандартів у сфері прав людини та тлумачення національного законодавства у їх світлі. Так, у рішенні у справі про завчасне сповіщення про проведення публічних богослужінь, релігійних обрядів, церемоній та процесій від 8 вересня 2016 р. КС України підтвердив своє дружнє ставлення до міжнародного права, що практично означає, що практика тлумачення та застосування Європейським судом з прав людини Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод 1950 р. (далі – Конвенція) має враховуватися при розгляді справ у порядку конституційного судочинства [29].

За спостереженням Г. Христової, на початку свого функціонування КС України враховував Конвенцію та практику Суду шляхом згадування назв посилання на статті Конвенції, подекуди демонструючи схожість формулювань положень Конвенції та Конституції (Рішення у справі про смертну кару від 1999 р., Рішення у справі за зверненнями жителів міста Жовті Води від 1997 р.). Сьогодні ж КС України активно та інтенсивно використовує положення Конвенції та принципи і доктрини, вироблені ЄСПЛ при тлумаченні Конвенції. Г. Христова робить надто важливий висновок про те, що послідовне врахування КС стандартів Ради Європи, Конвенції та практики Суду при здійсненні конституційного судочинства у цілому, зокрема при розгляді конституційних скарг, допоможе уникнути «конкуренції» позицій КС та Європейського суду з прав людини. Зокрема, випадки такої «конкуренції» потенційно можуть мати місце у разі прийняття КС ухвали про відмову у відкритті конституційного провадження у справі за конституційною скаргою через відсутність порушення гарантованих Конституцією України прав людини, тоді як Європейський суд визнає порушення відповідного права, гарантованого Європейською конвенцією [30].

У Висновку Консультативної ради Європейських суддів «Про роль судів у забезпеченні єдності застосування закону» одним із напрямів впливу судової діяльності на правову систему держави є застосування міжнародних стандартів [31]. Тому судам слід приділяти належну увагу необхідності уникати суперечностей між національними законами та міжнародними договорами. Ці цілі слід переслідувати незалежно від того, чи дотримується держава «дуалістичної системи» (тобто що міжнародне право не є безпосередньо застосовним, необхідним є впровадження національного законодавства) або «моністичної системи» (тобто що міжнародне право не потребує інкорпорації в національне законодавство і може після ратифікації міжнародного договору безпосередньо застосовуватися судами). Це включає роз'яснення належної взаємодії правових норм на різних рівнях, щоб забезпечити функціонування спільних і частково інтегрованих систем права в цілому.

Висновки. Як убачається із проведеного аналізу наукової літератури і судової практики КС України, останній володіє дуже потужним впливом на забезпечення стабільності та динамізму законодавства України. Послуговуючись наданими Конституцією та Законом України «Про Конституційний Суд України» повноваженнями, КС України послідовно захищає цінності Основного Закону, гармонічно сприяючи як стабільності правового регулювання (див. Рішення у справі щодо внесення змін до Конституції України про скасування депутатської недоторканності), так і динамічному його розвиткові (приклади застосування КС України міжнародних стандартів у сфері захисту прав людини).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Brugger W. Concretization of Law and Statutory Interpretation. *Tulane European and Civil Law Forum*. 1996. No 11. P. 211–212.
2. Шевчук С. Судова правотворчість: світовий досвід і перспективи в Україні. Київ: Реферат, 2007. 640 с.
3. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 49 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) пункту 12 розділу І Закону України «Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких законодавчих актів України» від 28.12.2014 № 76-VIII, від 22.05.2018 № 5-р/2018. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v005p710–18 (дата звернення: 25.04.2019).
4. Вдовіченко С. Доктрина відновлення дії попередньої редакції норм законів у діяльності Конституційного Суду України. *Вісник Конституційного Суду України*. 2013. № 6. С. 93–101.
5. Веніславський Ф. Інтерпретаційна діяльність Конституційного Суду України в механізмі забезпечення стабільності конституційного ладу. *Вісник Академії правових наук України*. 2010. № 2 (61). С. 61–69.
6. Гураленко Н. А. Судовий прецедент в системі джерел права: філософсько-правовий аспект: дис. … канд. юрид. наук: 12.00.12. Львів: Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2009. 223 с.
7. Дашковська О. Р. Судовий прецедент і судова практика як джерела права. *Вісник Академії правових наук України*. 2011. № 1 (64). С. 34–41.
8. Козюбра М. І. Судова правотворчість: аномалія чи іманентна властивість правосуддя. *Право України*. 2016. № 10. С. 38–48.
9. Москвич Л. М. Ефективність судової системи: концептуальний аналіз: монографія. Харків: ФІНН, 2011. 384 с.
10. Погребняк С. Вплив судової практики на юридичні акти в романо-германській правовій сім'ї. *Вісник Академії правових наук України*. 2003. № 4. С. 92–99.
11. Росік Т. В. Роль судової практики в сучасній правотворчості: теоретико-прикладні аспекти: автореф. дис. … канд. юрид. наук: 12.00.01. Київ, 2016. 20 с.
12. Христова Г. О. Юридична природа актів Конституційного Суду України: дис. … канд. юрид. наук. Харків, 2004. 225 с.
13. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402–19 (дата звернення: 25.04.2019).
14. Про Конституційний Суд України: Закон України від 13.07.2017 № 2136-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136–19 (дата звернення: 25.04.2019).
15. Савенко М. Д. Роль практики Європейського суду з прав людини у конституційному судочинстві. *Вісник Конституційного Суду України*. 2005. № 6. С. 51–55.
16. Мазур М. В. Судова практика як джерело права: проблема визначення поняття. *Форум права.* 2011. № 3. С. 493–497.
17. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Президента України щодо офіційного тлумачення положень частини другої статті 158 та статті 159 Конституції України (справа щодо внесення змін до Конституції України) від 09.06.1998 № 8-рп/1998. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v008p710-98) (дата звернення: 25.04.2019).

18. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 252 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) Закону України «Про внесення змін до Конституції України» від 08.12.2004 р. № 2222-IV (справа про додержання процедури внесення змін до Конституції України) від 30.09.2010 № 20-рп/2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v020p710–10 (дата звернення: 25.04.2019).
19. Рішення Великої палати Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень шостого речення частини першої статті 13 Закону України «Про психіатричну допомогу» від 20.12.2018 № 13-р/2018. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v013p710–18 (дата звернення: 25.04.2019).
20. Загальна теорія права: підручник / за заг. ред. М. І. Козюбри. Київ: Ваіте, 2015. 392 с.
21. Христова Г. О. Доктрина позитивних зобов'язань держави у сфері прав людини: дис. … д-ра юрид. наук. Харків, 2019. 498 с.
22. Рішення Конституційного Суду України (Другий Сенат) за конституційними скаргами Скрипки Анатолія Володимировича та Бобиря Олексія Яковича щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень частини третьої статті 59 Закону України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» від 25.04.2019 № 1-р (II)/2019. URL: http://www.ccu.gov.ua/sites/default/files/docs/1_p_2_219.pdf (дата звернення: 25.04.2019).
23. Пиголкин А. С. Толкование норм права и правотворчество: проблемы соотношения. *Закон: создание и толкование* / под ред. А. С. Пиголкина. Москва: Сиарк, 1998. С. 65–75.
24. Таманага Б. Верховенство права: історія, політика, теорія. Київ: Києво-Могилян. акад., 2007. 174 с.
25. Козюбра М. І. Дихотомія духу і букви права: виникнення проблеми, її аспекти та напрями вирішення. *Наукові записки*. 2008. Т. 77: Юридичні науки. С. 3–8.
26. Европейский суд по правам человека. Избранные решения: в 2 т. Москва: Норма, 2000. Т. 1. 202 с.
27. Голова Конституційного Суду України Станіслав Шевчук: Конституція – це не лише текст, а й цінності та дух. URL: http://www.ccu.gov.ua/novyna/golova-konstytuciynogo-sudu-ukrayiny-stanislav-shevchuk-konstytuciya-ce-ne-lyshe-tekst-y (дата звернення: 25.04.2019).
28. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини щодо відповідності Конституції України (конституційності) частини шостої статті 216 Кримінального процесуального кодексу України від 24.04.2018 № 3-р/2018. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v003p710–18 (дата звернення: 25.04.2019).
29. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень частини п'ятої статті 21 Закону України «Про свободу совісті та релігійні організації» (справа про завчасне сповіщення про проведення публічних богослужінь, релігійних обрядів, церемоній та процесій) від 08.09.2016 № 6-рп/2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v006p710–16 (дата звернення: 25.04.2019).

30. Христова Г. О. Позитивні зобов'язання держави у сфері прав людини: сучасні виклики. Харків: Право, 2018. 680 с.
31. Висновок №20 (2017) Консультативної ради Європейських суддів «Про роль судів у забезпеченні єдності застосування закону». 10.11.2017. URL: http://www.vru.gov.ua/content/file/%D0%92%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BA_%D0%9A%D0%A0%D0%84%D0%A1_20.pdf (дата звернення: 25.04.2019).

REFERENCES

1. Brugger, W. (1996). Concretization of Law and Statutory Interpretation. *Tulane European and Civil Law Forum*, *11*, 211–212.
2. Shevchuk, S. (2007). *Sudova pravotvorchist: svitovyi dosvid i perspektyvy v Ukraini [Judicial law-making: world experience and perspectives in Ukraine]*. Kyiv: Referat [in Ukrainian].
3. *Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy u spravi za konstytutsiinym podanniam 49 narodnykh deputativ Ukrainy shchodo vidpovidnosti Konstytutsii Ukrainy (konstytutsiinosti) punktu 12 rozdilu I Zakonu Ukrainy «Pro vnesennia zmin ta vyznannia takymy, shcho vtratyly chynnist, deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy» vid 28.12.2014. 76-VIII vid 22.05.2018. 5-r/2018 [The decision of the Constitutional Court of Ukraine in the case of the constitutional petition of 49 people's deputies of Ukraine on the compliance with the Constitution of Ukraine (constitutionality) of Section 12 of Section I of the Law of Ukraine «On Amendments and Recognition as Lack of Validity, Certain Legislative Acts of Ukraine» dated December 28, 2014. 76-VIII dated May 22, 2018. 5-p/2018]*. (2018, May 22). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v005p710–18 [in Ukrainian].
4. Vdovichenko, S. (2013). Doktryna vidnovlennia dii poperednoi redaktsii norm zakoniv u diialnosti Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy [The doctrine of restoring the previous version of the norms of laws in the activities of the Constitutional Court of Ukraine]. *Visnyk Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy – Bulletin of the Constitutional Court of Ukraine, 11* (6), 93–101 [in Ukrainian].
5. Venislavskyi, F. (2010). Interpretatsiina diialnist Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy v mekhanizmi zabezpechennia stabilnosti konstytutsiinoho ladu [Interpretative activity of the Constitutional Court of Ukraine in the mechanism of ensuring the stability of the constitutional system]. *Visnyk Akademii pravovykh nauk Ukrainy – Bulletin of the Academy of Legal Sciences of Ukraine, 2* (61), 61–69 [in Ukrainian].
6. Huralenko, N. A. (2009). *Sudovyi pretsedent v systemi dzherel prava: filosofsko-pravovyi aspekt [Judicial precedent in the system of sources of law: the philosophical and legal aspect]* (PhD thesis). Lviv: Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav [in Ukrainian].
7. Dashkovska, O. R. (2011). Sudovyi pretsedent i sudova praktyka yak dzherela prava [Judicial precedent and jurisprudence as a source of law]. *Visnyk Akademii pravovykh nauk Ukrainy – Bulletin of the Academy of Legal Sciences of Ukraine, 1* (64), 34–41 [in Ukrainian].

8. Koziubra, M. I. (2016). Sudova pravotvorchist: anomaliia chy imanentna vlastyvist pravosuddia [Lawmaking: anomaly or immanent property of justice]. *Pravo Ukrainy – The law of Ukraine, 10*, 38–48 [in Ukrainian].
9. Moskvych, L. M. (2011). *Efektyvnist sudovoi systemy: kontseptualnyi analiz [Efficiency of the judicial system: conceptual analysis]*. Kharkiv: FINN [in Ukrainian].
10. Pohrebniak, S. (2003). Vplyv sudovoi praktyky na yurydychni akty v romano-hermanskii pravovii simi [Influence of judicial practice on legal acts in the Roman-Germanic legal family]. *Visnyk Akademii pravovykh nauk Ukrainy – Bulletin of the Academy of Legal Sciences of Ukraine, 4*, 92–99 [in Ukrainian].
11. Rosik, T. V. (2016). *Rol sudovoi praktyky v suchasnii pravotvorchosti: teoretyko-prykladni aspekty [The role of judicial practice in modern law-making: theoretical and applied aspects: dissertation dissertation]*. Extended abstract of PhD thesis. Kyiv [in Ukrainian].
12. Khrystova, H. O. (2004). *Yurydychna pryroda aktiv konstytutsiinoho sudu Ukrainy [Legal nature of acts of the Constitutional Court of Ukraine]* (PhD thesis). Kharkiv [in Ukrainian].
13. *Pro sudoustrii i status suddiv: Zakon Ukrainy vid 02.06.2016. 1402-VIII [On the Judicial System and the Status of Judges Law of Ukraine dated June 02, 2016. № 1402-VIII]*. (2016). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402–19 [in Ukrainian].
14. *Pro Konstytutsiinyi Sud Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 13.07.2017. 2136-VIII [On the Constitutional Court of Ukraine: Law of Ukraine dated July 13, 2017. 2136-VIII]*. (2017). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136–19 [in Ukrainian].
15. Savenko, M. D. (2005). Rol praktyky Yevropeiskoho sudu z prav liudyny u konstytutsiinomu sudochynstvi [The role of the European Court of Human Rights in the constitutional proceeding]. *Visnyk Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy – Bulletin of the Constitutional Court of Ukraine, 6*, 51–55 [in Ukrainian].
16. Mazur, M. V. (2011). Sudova praktyka yak dzherelo prava: problema vyznachennia poniattia [Litigation as a source of law: the problem of definition of the concept]. *Forum prava – The forum of law, 3*, 493–497 [in Ukrainian].
17. *Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy u spravi za konstytutsiinym podanniam Prezydenta Ukrainy shchodo ofitsiinoho tlumachennia polozhen chastyny druhoi statti 158 ta statti 159 Konstytutsii Ukrainy (sprava shchodo vnesennia zmin do Konstytutsii Ukrainy) vid 9.06.1998. 8-rp/1998 [The decision of the Constitutional Court of Ukraine in the case of the constitutional petition of the President of Ukraine regarding the official interpretation of the provisions of part two of Article 158 and Article 159 of the Constitution of Ukraine (the case on amending the Constitution of Ukraine) of June 9, 1998. 8-rp/1998]*. (1998). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v008p710-98) [in Ukrainian].
18. *Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy u spravi za konstytutsiinym podanniam 252 narodnykh deputativ Ukrainy shchodo vidpovidnosti Konstytutsii Ukrainy (konstytutsiinosti) Zakonu Ukrainy Pro vnesennia zmin do Konstytutsii Ukrainy vid 08.12.2004. 2222 – IV (sprava pro doderzhannia protsedury vnesennia zmin do Konstytutsii Ukrainy) vid 30.09.2010. 20-rp/2010 [The decision of the Constitutional*

Court of Ukraine in the case of the constitutional petition of 252 people's deputies of Ukraine regarding the compliance of the Constitution of Ukraine (constitutionality) with the Law of Ukraine On Amendments to the Constitution of Ukraine dated December 22, 2004. 2222-IV (case on compliance with the procedure for amending the Of the Constitution of Ukraine) dated September 30, 2010. 20-rp/2010]. (2010). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v020p710–10 [in Ukrainian].

19. *Rishennia Velykoi palaty Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy u spravi za konstytutsiinym podanniam Upovnovazhenoho Verkhovnoi Rady Ukrainy z prav liudyny shchodo vidpovidnosti Konstytutsii Ukrainy (konstytutsiinosti) polozhen shostoho rechennia chastyny pershoi statti 13 Zakonu Ukrainy Pro psykhiatrychnu dopomohu vid 20.12.2018. 13-r/2018 [The decision of the Grand Chamber of the Constitutional Court of Ukraine in the case of the constitutional petition of the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights on the compliance of the Constitution of Ukraine (constitutionality) with the provisions of the sixth sentence of part one of Article 13 of the Law of Ukraine On Psychiatric Aid dated December 20, 2018. 13-p/2018]*. (2018). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v013p710–18 [in Ukrainian].
20. Koziubra, M. I. (Eds.). (2015). *Zahalna teoriia prava [General theory of law]*. Kyiv: Vaite [in Ukrainian].
21. Khrystova, H. O. (2019). *Doktryna pozytyvnykh zoboviazan derzhavy u sferi prav liudyny [Doctrine of the State's positive obligations in the field of human rights]* (Doctor thesis) [in Ukrainian].
22. *Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy (Druhyi Senat) za konstytutsiinymy skarhamy Skrypky Anatoliia Volodymyrovycha ta Bobyria Oleksiia Yakovycha shchodo vidpovidnosti Konstytutsii Ukrainy (konstytutsiinosti) polozhen chastyny tretoi statti 59 Zakonu Ukrainy Pro status i sotsialnyi zakhyst hromadian, yaki postrazhdaly vnaslidok Chornobylskoi katastrofy vid 25.04.2019. 1-r (II)/2019 [The decision of the Constitutional Court of Ukraine (Second Senate) on constitutional complaints of Anatoly Volodymyrovych and Oleksii Bobiry concerning the compliance of the Constitution of Ukraine (constitutionality) with the provisions of part three of Article 59 of the Law of Ukraine On the Status and Social Protection of Citizens Affected by the Chornobyl Catastrophe dated April 25, 2019. 1-p (II)/2019]*. Retrieved from http://www.ccu.gov.ua/sites/default/files/docs/1_p_2_219. pdf [in Ukrainian].
23. Pigolkin, A. S. (1998). Tolkovanie norm prava i pravotvorchestvo: problemy sootnosheniya [Interpretation of the rule of law and law-making: problems of correlation]. *Zakon: sozdanie i tolkovanie [Law: creation and interpretation],* in A. S. Pigolkin (Ed.). Moskva: Siark, 65–75 [in Russian].
24. Tamanaha, B. (2007). *Verkhovenstvo prava: istoriia, polityka, teoriia [Rule of law: history, politics, theory]*. Kyiv: Kyievo-Mohylian. akad. [in Ukrainian].
25. Koziubra, M. I. (2008). Dykhotomiia dukhu i bukvy prava: vynyknennia problemy, yii aspekty ta napriamy vyrishennia [Dichotomy of the spirit and the letters of law: the emergence of the problem, its aspects and directions of solution]. *Naukovi zapysky – Proceedings, T. 77: Yurydychni nauky*, 3–8 [in Ukrainian].
26. *Evropeyskiy sud po pravam cheloveka. Izbrannyie resheniya: v 2 t [European Court of Human Rights. Selected solutions: in 2 volumes]*. (2000). Moskva: Norma. V. 1 [in Russian].

27. Konstytutsiinyi Sud Ukrainy (2018, May 10). *Holova Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy Stanislav Shevchuk: Konstytutsiia – tse ne lyshe tekst, a y tsinnosti ta dukh [Chairman of the Constitutional Court of Ukraine Stanislav Shevchuk The Constitution is not only text, but also values and spirit]*. Retrieved from http://www.ccu.gov.ua/novyna/golova-konstytuciynogo-sudu-ukrayiny-stanislav-shevchuk-konstytuciya-ce-ne-lyshe-tekst-y [in Ukrainian].
28. *Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy u spravi za konstytutsiinym podanniam Upovnovazhenoho Verkhovnoi Rady Ukrainy z prav liudyny shchodo vidpovidnosti Konstytutsii Ukrainy (konstytutsiinosti) chastyny shostoi statti 216 Kryminalnoho protsesualnoho kodeksu Ukrainy vid 24.04.2018. 3-r/2018 [The decision of the Constitutional Court of Ukraine in the case of the constitutional petition of the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights on the compliance of the Constitution of Ukraine (constitutionality) of part six of Article 216 of the Criminal Procedural Code of Ukraine dated April 24, 2018. 3-p/2018]*. (2018). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v003p710–18 [in Ukrainian].
29. *Rishennia KS Ukrainy u spravi za konstytutsiinym podanniam Upovnovazhenoho Verkhovnoi Rady Ukrainy z prav liudyny shchodo vidpovidnosti Konstytutsii Ukrainy (konstytutsiinosti) polozhen chastyny piatoi statti 21 Zakonu Ukrainy Pro svobodu sovisti ta relihiini orhanizatsii (sprava pro zavchasne spovishchennia pro provedennia publichnykh bohosluzhin, relihiinykh obriadiv, tseremonii ta protsesii) vid 08.09.2016. 6-rp/2016 [Decision of the Constitutional Court of Ukraine in a case under the constitutional petition of the Commissioner of the Verkhovna Rada of Ukraine on Human Rights regarding the compliance of the Constitution of Ukraine (constitutionality) with the provisions of part five of Article 21 of the Law of Ukraine On Freedom of Conscience and Religious Organizations (case on an early notification of the conduct of public worship services, religious ceremonies, ceremonies and processions) dated September 08, 2016. 6-rp/2016]*. (2016). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v006p710–16 [in Ukrainian].
30. Khrystova, H. O. (2018). *Pozytyvni zoboviazannia derzhavy u sferi prav liudyny: suchasni vyklyky [State's Positive Responsibilities in the Sphere of Human Rights: Modern Challenges]*. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
31. *Vysnovok 20 (2017) Konsultatyvnoi rady Yevropeiskykh suddiv Pro rol sudiv u zabezpechenni yednosti zastosuvannia zakonu [Conclusion 20 (2017) of the Advisory Council of European Judges on the role of courts in ensuring the unity of law enforcement.]*. (2017, November 10). Retrieved from http://www.vru.gov.ua/content/file/ %D0 %92 %D0 %B8 %D1 %81 %D0 %BD %D0 %BE %D0 %B2 %D0 %BE %D0 %BA_ %D0 %9A %D0 %A0 %D0 %84 %D0 %A1_20. pdf [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 03.05.2019 р.
Стаття пройшла рецензування 15.05.2019 р.
Стаття рекомендована до опублікування 24.05.2019 р.

И. В. СУХОДУБОВА
кандидат юридических наук, ассистент кафедры теории и философии права Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА КОНСТИТУЦИОННОГО СУДА УКРАИНЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТАБИЛЬНОСТИ И ДИНАМИЗМА ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Статья посвящена роли Конституционного Суда Украины в обеспечении стабильности и одновременно динамизма системы правового регулирования. Проанализированы полномочия Конституционного Суда, посредством реализации которых он может влиять на развитие правовой системы.

Ключевые слова: стабильность, динамизм, судебная практика, законодательство, правовая определенность.

I. V. SUKHODUBOVA
Doctor of Philosophy (Law Science), Assistant Professor at the Department of Theory and Philosophy of Law, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkov

JUDICIAL PRACTICE OF THE CONSTITUTIONAL COURT OF UKRAINE AS AN INSTRUMENT OF ENSURING STABILITY AND DYNAMISM OF LEGISLATION

Problem setting. Judicial reform, which began in 2016 and which provisions continue to be implemented and now in the legal system of Ukraine, brought a number of fundamental changes in the judicial system. As a result of the adoption in 2016 of amendments to the Constitution of Ukraine in the area of justice, the adoption of the new Law "On the Judiciary and the Status of Judges" and the subsequent introduction of amendments to the procedural codes, we received the absolutely newest Supreme Court as the highest (among the three) judiciary of Ukraine with sufficiently wide opportunities to ensure the unity of judicial practice and influence in general on legal regulation. An addition to the Constitution, Article 151^1 has introduced the long-awaited authority of the Constitutional Court of Ukraine to decide on the compliance of the Constitution of Ukraine (constitutionality) with the law of Ukraine on the constitutional complaint of individuals who believe that the law of Ukraine is in conflict with the Constitution of Ukraine in the final judicial decision in her or his case.

Recent research and publication analysis. These facts together with the necessity of ensuring of the legal certainty principle in Ukrainian law clearly indicates the relevance of the issue of the impact of judicial practice on legal regulation, which is confirmed by high interest among Ukrainian researchers. The high debate on this issue is connected with the lack of an established approach to the understanding of judicial practice, its role as a

source of law; Even more controversial are the approaches to specific impacts of jurisprudence on law-making and legislation.

Paper objective the purpose of this article is to find out the content of the concept of "judicial practice", is role as a source of law, and the role of the Constitutional Court of Ukraine case law in terms of ensuring its stability and dynamism.

Paper main body. Article 1 of the Law of Ukraine "On the Constitutional Court of Ukraine" of July 13, 2017 establishes that the Constitutional Court of Ukraine (hereinafter referred to as the Constitutional Court of Ukraine) is the body of constitutional jurisdiction, which is entrusted with ensuring the rule of the Constitution of Ukraine, The Constitution of Ukraine (CCU), cases of other acts, official interpretation of the Constitution of Ukraine, as well as other powers in accordance with the Constitution of Ukraine. It is determined that the main activities of CCU are: constitutional control and official interpretation of the Constitution.

Conclusions of the research. As it is seen from the analysis of scientific literature and the case law of the Constitutional Court of Ukraine, the latter has a very powerful influence on ensuring the stability and dynamism of Ukrainian legislation. The Constitutional Court of Ukraine, consistent with the Constitution and the Law, empowers, consistently protects the values of the Basic Law, harmoniously promoting the stability of legal regulation and promoting its dynamic development.

Short Abstract for an article

Abstract. The article is devoted to the role of the Constitutional Court of Ukraine on ensuring stability and at the same time dynamism of the legal regulation system. The powers of the Constitutional Court through the implementation of which it can influence the development of the legal system are analyzed.

Key words: stability, dynamism, judicial practice, legislation, legal certainty.

Article details:
Received: 03 May 2019
Revised: 15 May 2019
Accepted: 24 May 2019

Рекомендоване цитування: Суходубова І. В. Судова практика Конституційного Суду України як інструмент забезпечення стабільності і динамізму законодавства. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 106–129. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-106.

Suggested citation: Sukhodubova, I. V. (2019). Sudova praktyka konstytutsiinoho sudu Ukrainy yak instrument zabezpechennia stabilnosti i dynamizmu zakonodavstva [Judicial practice of the Constitutional Court of Ukraine as an instrument of ensuring stability and dynamism of legislation]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law, 2* (37), 106–129. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-106.

УДК 346.546
DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-130

В. К. МАЛОЛІТНЕВА
кандидат юридичних наук, учений секретар
Інституту економіко-правових
досліджень НАН України,
Україна, м. Київ
e-mail: vestamalolitneva@gmail.com
ORCID: http://orcid.org/0000-0001-9678-1750

ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ В МЕЖАХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ УКРАЇНИ ПЕРЕД ЄС ТА СОТ[1]

Стаття присвячена питанням особливостей здійснення публічних закупівель «зеленої» електроенергії в межах зобов'язань України перед ЄС та СОТ. Досліджено окремі дискусійні аспекти встановлення вимог щодо закупівлі електроенергії з відновлювальних джерел саме в технічних специфікаціях, що в міжнародній торгівлі може призводити до дискримінації, оскільки «зелена» електроенергія та електроенергія з традиційних джерел є різними лише в методах і процесах її виробництва, утім однаковими на етапі споживання. Розроблено пропозиції щодо здійснення публічних закупівель «зеленої» електроенергії в Україні з урахуванням вимог у межах зобов'язань перед ЄС та СОТ.

Ключові слова: публічні закупівлі, електроенергія з відновлювальних джерел, технічні специфікації, захист навколишнього середовища, Угода про асоціацію з ЄС, Угода СОТ про державні закупівлі.

Постановка проблеми. Згідно з Енергетичною стратегією України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» [1] передбачається стале розширення використання всіх видів відновлювальної енергетики, яка стане одним з інструментів гарантування енергетичної безпеки держави. У коротко- та середньостроковому періоді (до 2025 р.) Стратегія прогнозує зростання частки відновлювальної енергетики до рівня 12 % від загального первинного постачання енергії та не менше 25 % – до 2035 р. Згідно з Національною доповіддю «Цілі сталого розвитку: Україна»

[1] © Малолітнева В. К., 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.

одним із завдань Цілі 7 «Доступна та чиста енергія» виступає збільшення частки енергії з відновлювальних джерел у національному енергетичному балансі [2]. У межах виконання своїх зобов'язань відповідно до Паризької угоди Україна розробила Стратегію низьковуглецевого розвитку до 2050 року [3]. Одним із заходів є декарбонізація енергетики, що полягає у підтримці та стимулюванні відновлювальної енергетики в Україні шляхом збільшення виробництва та споживання електричної енергії з відновлювальних джерел. Публічні закупівлі є одним із потенційних засобів збільшення обсягів використання енергії з відновлювальних джерел та захисту навколишнього середовища, адже обсяги таких закупівель є значними. Згідно з даними Світового банку, приблизно 50–70 % національних бюджетів становлять витрати на публічні закупівлі. У середньому загальний обсяг публічних закупівель досягає близько 20 % ВВП у країнах Організації економічного співробітництва та розвитку і 15 % у країнах, які не є членами даної організації [4]. За окремими оцінками, публічні закупівлі становлять одну п'яту світового ВВП [5]. Обсяги закупівель в Україні є також значними – майже 13 % ВВП. При цьому надання переваг «зеленій» енергії під час здійснення міжнародної торгівлі може призводити до проявів дискримінації по відношенню до іноземних учасників, особливо у випадку встановлення вимог використання такої енергії у технічних специфікаціях, і виступає дискусійним питанням серед зарубіжних науковців [6; 7].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вимоги до використання енергії з відновлювальних джерел у сфері державних закупівель є досить дискусійним питанням для зарубіжних науковців. Глибокого аналізу цієї проблеми немає і серед українських учених. В Україні наразі не встановлено особливостей здійснення публічних закупівель «зеленої» енергії.

Формулювання цілей. Мета статті – обґрунтувати можливості використання публічних закупівель для стимулювання виробництва та споживання електричної енергії з відновлювальних джерел, виявити переваги та ймовірні перешкоди під час здійснення таких закупівель у контексті зобов'язань у межах Угоди про асоціацію з Європейським Союзом (далі – ЄС) та Угоди Світової організації торгівлі (далі – СОТ) про державні закупівлі.

Виклад основного матеріалу. Захист навколишнього середовища становить одну з основних цілей, яка повинна враховуватись за різними напрямами політики ЄС. Так, ст. 11 Договору про функціонування ЄС (далі – ДФЄС) закріплює, що вимоги з охорони довкілля повинні бути невід'ємною частиною визначення та реалізації політики і дій Союзу. У ЄС, коли укладається договір про закупівлю на підставі критерію найбільш економічно вигідної пропозиції,

замовник має право надати перевагу електроенергії саме з відновлювальних джерел з метою охорони навколишнього середовища. У минулому Європейська комісія зазначала, що це неможливо і що критерій оцінки пропозиції може мати відношення до захисту навколишнього середовища лише у випадку отримання замовником прямої економічної вигоди, що пов'язана з товарами, роботами та послугами, які закуповувались [8]. На думку Європейської комісії, такий критерій не міг бути пов'язаним з виробництвом або споживанням певних зов-нішніх властивостей, які не передбачають прямої економічної вигоди замовнику. На цій підставі критерій щодо надання переваги електроенергії з відновлювальних джерел енергії через те, що вона має менший вплив на навколишнє середовище або збереження природних ресурсів, не був допустимим.

Однак така позиція Європейської комісії не знайшла підтримки у рішенні Суду ЄС Concordia Bus [9], згідно з яким замовник – місто Гельсінкі (Фінляндія), який проводив закупівлю послуг з управління мережею автобусного міського транспорту, мав право включати до критеріїв оцінки пропозиції учасника екологічний критерій, що враховує рівень шкідливих викидів та шуму автобусів. Крім того, замовником передбачалося надання додаткових балів учасникам, які мають відповідні програми захисту навколишнього середовища. Питання, що ставилося перед Судом, полягало в тому, чи може замовник включати критерій, який сприяє досягненню цілей екологічної політики, навіть якщо він не має прямої економічної вигоди для замовника, або чи можуть дані цілі бути досягнуті за допомогою інших регуляторних механізмів, а не за рахунок закупівельної процедури.

Цитуючи принцип інтеграції екологічних питань у розроблення та застосування політики ЄС, Суд зазначив, що Директиви ЄС про закупівлі не виключають можливості для замовників використовувати під час оцінки найбільш економічно вигідної пропозиції учасників критерій, який пов'язаний із захистом навколишнього середовища. Отже, замовник має право брати до уваги такий критерій із захисту довкілля, як рівень забруднення шкідливими викидами та шумом від автобусів. Критерій оцінки, який береться замовником для визначення найбільш економічно вигідної пропозиції, не обов'язково повинен мати суто економічну природу [9]. Згодом дана позиція підтвердилась у справі Суду ЄС EVN [10], коли під час закупівлі критеріями оцінки пропозиції учасників виступали ціна та обсяги електроенергії, яку учасник зможе поставляти саме з відновлювальних джерел. Тобто замовник має право зазначати серед критеріїв оцінки пропозиції електроенергію, яка вироблена з відновлювальних джерел. При цьому Суд ЄС розробив декілька умов, за яких такі критерії можуть застосовуватись у закупівлях. Серед них одну з найбільш важливих функцій виконує пов'язаність із предметом закупівлі. Тобто замов-

ник не має права встановлювати критерієм оцінки пропозиції загальні об'єми виробленої учасником енергії з відновлювальних джерел, а може вимагати тільки в тому об'ємі, який є необхідним і достатнім для виконання конкретного договору про закупівлю.

Проблема може виникати щодо товарів, які вироблені з використанням електроенергії з відновлювальних джерел. У даному випадку є важливим розуміння «пов'язаний з предметом договору про закупівлю», оскільки при закупівлі самої електроенергії встановлюються вимоги щодо джерела енергії (вода, вітер, сонце тощо), тобто процесів її виробництва, яка являє собою кінцевий товар. У випадку виробництва інших товарів джерело енергії підлягає певному процесу для виробництва електроенергії, яка не є кінцевим товаром, а виступає лише одним із елементів для його отримання. Таким чином, можна стверджувати, що такий критерій може бути не зовсім пов'язаним із предметом договору про закупівлю, оскільки він не стосується прямо виробництва кінцевого товару, а має відношення до виробництва проміжного товару – електроенергії, яка буде використана для виробництва кінцевого товару, але не становить його частину. У ЄС, наприклад, це питання остаточно не вирішено, у тому числі Судом ЄС. Але деякі автори, виходячи із політики ЄС щодо необхідності розвитку енергії з відновлювальних джерел, вважають, що замовникам має бути дозволено використовувати критерій оцінки пропозиції, за якого перевагу надаватимуть товарам, які вироблені з використанням електроенергії з відновлювальних джерел [7]. Так, Директива ЄС 2009/28 про заохочення до використання енергії, виробленої з відновлювальних джерел, встановлює мету для держав – членів ЄС – отримання частки щонайменше 20 % енергії, видобутої з відновлювальних джерел у кінцевому сукупному споживанні енергії на території ЄС. При цьому, звичайно, не можна застосовувати критерій, який надає перевагу учасникам, що використовують таку електроенергію для виробництва інших товарів, які не мають відношення до договору про закупівлю, або учасникам, які використовують таку енергію в інших сферах своєї діяльності, що прямо не пов'язані з виробництвом товарів, що закуповуються. Утім даний підхід може спричинити проблеми на практиці, оскільки у випадках складних товарів замовникам досить важко встановити всі етапи, на яких використовувалась електроенергія з відновлювальних джерел. Це надасть замовнику «необмежену свободу» у діях [7]. У справі EVN Суд ЄС зазначив, що коли замовник використовує критерій оцінки пропозиції, по відношенню до якого він не в змозі перевірити правильність інформації, яку надає учасник, це порушує принцип рівного ставлення, оскільки такий критерій не забезпечує прозорість та об'єктивність процедури закупівлі. Таким чином, це має визначатися в кожному випадку окремо.

Утім найбільш складне питання виникає в разі встановлення вимог до електроенергії з відновлювальних джерел під час формування технічних специфікацій. Проблема полягає в тому, що замовник установлює вимоги саме до методів виробництва предмета закупівлі та відповідних процесів (далі – МВП). Тобто в даному випадку беруться до уваги не тільки кінцеві фізичні властивості товару. Коли процеси виробництва завдають шкоду навколишньому середовищу, вони мають зовнішні наслідки, тобто додаткові втрати для довкілля. Це перекладає тягар на платників податків для усунення даного зовнішнього впливу. Таким чином, у межах політики з охорони навколишнього середовища цей зовнішній вплив може стати відповідальністю виробника або користувача товаром, який спричиняє вплив на довкілля. Такі витрати можуть стати внутрішніми, тобто включеними у вартість виробництва. Отже, товари чи послуги, які тягнуть за собою більш серйозні наслідки у своїх МВП, відрізняються від товарів та послуг, які таких наслідків не мають. Це є основою ідеї використання технічних специфікацій, що надають перевагу товарам, які не мають негативного впливу для довкілля. Однак у торгівлі, коли два товари розрізняються у МВП, різниця враховується лише у випадку пов'язаності МВП із кінцевим товаром. Вимоги до методів виробництва є пов'язаними, коли їх можна розрізнити у фізичних властивостях товару на фінальній стадії.

Як правило, у міжнародній торгівлі може бути дозволено різне ставлення до аналогічних або подібних товарів, де вимоги до виробництва можна виділити на стадії споживання. Більш складне питання виникає, коли йдеться про вимоги до виробництва, які не можна розрізнити в кінцевому товарі, оскільки вони вважаються такими, що не пов'язані з предметом договору про закупівлю. Особливо гостро дане питання постає в контексті міжнародної торгівлі, оскільки якщо визнати вимоги до виробництва, які не пов'язані з кінцевим товаром, основою для різного ставлення до аналогічних товарів, тоді буде важко провести чітку «лінію» розмежування між заходами, які вживаються дійсно для захисту навколишнього середовища та тими, які мають протекціоністську мету [6, с. 184]. Наприклад, це може бути у випадку, коли встановлено вимогу до МВП, які вже використовують вітчизняні виробники, і є ймовірним, що такі МВП не застосовуються в інших країнах через значну відмінність у економічній та екологічній ситуації. Таким же чином проблема може виникнути з електроенергією з відновлювальних джерел. Два види електроенергії, а саме: електроенергія, вироблена з відновлювальних джерел, і електроенергія з традиційних джерел, є однаковими в контексті споживання, але є різними на стадії виробництва. Отже, постає питання, чи має право замовник установлювати вимогу саме до виробництва електроенергії з відновлювальних джерел, ніж просто надавати перевагу такій електроенергії під час

оцінки пропозицій учасників. Узагалі в Директивах ЄС про закупівлі немає прямих заборон для цього. Утім через позицію Європейської комісії в ЄС склалася неоднозначна практика та підхід до даного питання.

Попередні Директиви ЄС у сфері закупівель 2004/17 та 2004/18 дозволяли включати вимоги щодо МВП у технічні специфікації. У 2004 р. Європейська комісія у своїх роз'ясненнях зі здійснення «зелених» закупівель зазначала, що оскільки технічні специфікації мають бути пов'язаними з предметом закупівлі, замовник може включати тільки ті вимоги до МВП, які мають вплив на характеристики предмета закупівлі, але він може бути необов'язково видимим [11]. Тоді Європейська комісія зайняла обмежувальну позицію, виходячи з формулювання самого визначення технічних специфікацій у Додатку VI Директиви ЄС 2004/18, яке вимагало, щоб вони дозволяли товару «задовольняти мету використання». Комісія також зазначала, що можна вимагати закупівлю електроенергії, виробленої з відновлювальних джерел, незважаючи на те, що «зелена» електроенергія фізично нічим не відрізняється від електроенергії, яка вироблена з традиційних джерел, і світло, яке йде від використання такої енергії, є таким самим, як і у випадку енергії з традиційних джерел. При цьому Європейська комісія вказує, що природа та вартість кінцевого продукту змінюються через відповідний метод виробництва. Наприклад, енергія з відновлювальних джерел буде, як правило, дорожчою, однак більш чистою за енергію з традиційних джерел. У роз'ясненнях 2011 р. Європейська комісія залишила свою позицію незмінною [12].

Деякі автори вказували на помилку Європейської комісії, оскільки вона в даному випадку говорить не про невидимі характеристики товару на стадії споживання, а про зовнішні характеристики, які пов'язані лише з позицією товару на ринку. П. Кунзлік зазначає, що, виходячи з позиції Європейської комісії, саме попит на енергію дає підстави для вирізнення «зеленої» енергії від традиційної та впливає на цінність і вартість електроенергії [7]. Автор узагалі вважає, що вимоги щодо «зеленої» електроенергії дозволені не тому, що є певні її невидимі характеристики, а тому що такі специфікації в принципі дозволені, оскільки ні Директиви ЄС, ні Договори ЄС не перешкоджають державам надавати цінність екологічним аспектам на стадії виробництва. Тому держави вільні включати такі вимоги.

Нові Директиви ЄС 2014/24 внесли більшу ясність і надали свободу замовникам щодо встановлення вимог до методів виробництва та процесів. Відповідно до ст. 42 Директиви ЄС 2014/24 про закупівлі технічні специфікації можуть містити характеристики, які відносяться до конкретного процесу чи способу виробництва, виконання робіт, надання послуг, постачання товару або конкретного процесу для іншої стадії його життєвого циклу, навіть

якщо такі фактори *не становлять частину матеріальної субстанції* (курсив наш. – *В. М.*), за умови що вони пов'язані із предметом закупівлі і є пропорційними до його вартості та цілей. Дане положення не було представлено Європейською комісією в першому проекті нових Директив і було додано пізніше під час законодавчого процесу Радою ЄС з метою уточнення, що вимоги до процесів і методів виробництва можуть бути включені до технічних специфікацій, але такі процеси та методи виробництва, на противагу роз'ясненням Європейської комісії, не обов'язково повинні мати вплив на кінцеві характеристики товару або послуги. Наразі у нових роз'ясненнях щодо здійснення «зелених» закупівель Європейська комісія вже використала формулювання із нової Директиви ЄС 2014/24, що методи виробництва можуть бути включені до технічних специфікацій навіть, якщо вони *не становлять частину матеріальної субстанції* (курсив наш. – *В. М.*). Відповідно до даних роз'яснень обов'язковість пов'язаності з предметом закупівлі залишається, утім вона стосується лише загальних вимог до учасника, які безпосередньо не пов'язані з процесом виробництва товарів, робіт і послуг, наприклад загальної соціальної відповідальності, що мають відношення до всієї діяльності учасника, а не є пов'язаною з конкретною закупівлею. Таке пояснення Європейська комісія дає у проекті нових Директив ЄС про закупівлі 2014 р. [14].

Однак до сих пір дане питання викликає дискусії. Так, ст. 42 Директиви ЄС 2014/24 про закупівлі зазначає, що процеси виробництва не обов'язково повинні впливати на матеріальну субстанцію товару або послуги. У цьому контексті Європейська комісія визнала, що вона дотримувалась такої самої позиції, коли у своїх роз'ясненнях зазначала, що характеристики не обов'язково мають бути видимими. Тобто залишається не закритим питання, у той час як матеріальні та видимі зміни не є обов'язковими, деякі форми зміни нематеріальних і невидимих характеристик товару все ж таки мають бути. Такий висновок походить від визначення технічних специфікацій, від яких відштовхувалась Європейська комісія, коли зазначала про необхідність відображення процесів на кінцевих характеристиках товару, зокрема формулювання «задовольняє мету використання», яка залишилась незмінною в додатку VII Директиви ЄС 2014/24. Якщо виявиться, що Комісія дотримується такої позиції, то замовники зіткнуться зі складними процедурами визначення як матеріальних, так і нематеріальних змін у субстанції. Обережний підхід Європейської комісії можна пояснити через припущення, що МВП у специфікаціях можуть призводити до обмеження торгівлі. Утім, як вважає П. Кунзлік, навіть якщо такі специфікації становлять обмеження для торгівлі, вони мають вважатися такими, що виправдані в тій мірі, у якій вони пов'язані із захистом навколишнього середовища. І за-

значає, що встановлені обов'язкові вимоги у ЄС щодо збільшення виробництва та споживання електроенергії з відновлювальних джерел у контексті енергетичної безпеки та захисту навколишнього середовища мають передбачати право замовників установлювати такі вимоги, особливо у контексті вимог ст. 11 ДФЄС, згідно з якою вимоги з охорони довкілля повинні бути невід'ємною частиною визначення та реалізації політики і дій Союзу [7].

У Законі України «Про публічні закупівлі» прямо не вказано, що технічні специфікації можуть встановлювати вимоги до методів виробництва, утім на практиці такі вимоги встановлюються. У цьому контексті є цікавою постанова Шостого Апеляційного адміністративного суду у справі, у якій розглядається встановлення замовником у тендерній документації дискримінаційних вимог [15]. Предметом закупівлі виступали сталеві труби, попередньо теплоізольовані спіненим поліуретаном із захисною оболонкою для мереж гарячого водопостачання та теплових мереж, які мають відповідати встановленим у тендерній документації стандартам. Як зазначено у справі, даний стандарт не встановлює конкретний метод вспінення, що дає можливість виготовляти предмет закупівлі й іншими технологіями, які будуть відповідати наведеним характеристикам. Замовником було встановлено вимоги щодо конкретного виду вспінювання (циклопентанове). Однак учасник-позивач використовує у своєму виробництві інший вид вспінювання саме на водній основі. Колегія суддів дійшла висновків, що встановлення такої вимоги дискримінує учасників – виробників продукції, у тому числі позивача, ставить їх у нерівні умови, зважаючи на те, що їхня продукція відповідає вимогам установленого стандарту, але використовується інша технологія вспінення. При цьому, як установлено, вспінення на водній основі дасть ті самі результати, що при застосуванні циклопентанового вспінення. Тобто суд дотримується позиції, що методи виробництва можуть становити основу для рівного ставлення, лише коли проявляються у фізичних властивостях предмета закупівлі на етапі користування або споживання. Оскільки в даному випадку суд бере до уваги саме якість товару, яка є однаково задовільною, а не методи виробництва, він визнає такі вимоги до методів виробництва в технічних специфікаціях дискримінаційними.

Утім, виходячи із необхідності реалізації цілей з охорони навколишнього середовища в Україні, доцільно запровадити право замовників установлювати вимогу щодо закупівлі електроенергії саме з відновлювальних джерел у технічних специфікаціях, слідуючи підходу Директив ЄС про закупівлі, згідно з якими методи виробництва можуть бути включені до технічних специфікацій, навіть якщо вони не становлять частину матеріальної субстанції предмета закупівлі.

Навіть якщо в межах правил ЄС вимоги в технічних специфікаціях щодо виробництва енергії саме з відновлювальних джерел не тягнуть негативних наслідків, то в межах зобов'язань перед СОТ можуть виникнути певні проблеми. Україна має брати до уваги не лише вимоги Директив ЄС про закупівлі, але і Угоди СОТ про державні закупівлі (далі – УДЗ), повноправним членом якої вона виступає з травня 2016 р. УДЗ поширює основні принципи Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (далі – ГАТТ) щодо недискримінації та прозорості на публічні закупівлі та має за мету відкрити ринки закупівель для міжнародної конкуренції, усуваючи дискримінацію між зарубіжними товарами, роботами, послугами та постачальниками. І хоча УДЗ застосовується лише до замовників, які визначені кожною стороною у своїх додатках до Угоди, вони мають слідувати її вимогам.

На відміну від Директив ЄС про закупівлі, УДЗ не закріплює детальний механізм здійснення закупівель, а виступає правовою основою для усунення дискримінації та сприяння прозорості в закупівельній практиці. Згідно зі ст. 1 УДЗ технічні специфікації передбачають право країн встановлювати вимоги до МВП товарів, утім не уточнюється, чи УДЗ дозволяє технічні специфікації, які не пов'язані з предметом закупівлі. Однак згідно з практикою лише МВП, які пов'язані з предметом закупівлі, можуть слугувати основою для різного ставлення між аналогічними або подібними товарами. У даному випадку проблема може полягати в тому, наскільки країна А може встановлювати вимоги до виробництва, наприклад, методи збору врожаю для країни В у якості умови для прийняття товару країни В на території країни А. У якій мірі країна має право регулювати діяльність суб'єктів господарювання, які знаходяться поза межами національної юрисдикції. Як приклад виступає справа щодо захисту дельфінів США. Так, згідно із законодавством США передбачалася заборона імпорту тунця з країн, які використовують відповідні способи вилову тунця. Оскільки тунець часто плаває серед стай дельфінів, то під час вилову тунця часто гинуть дельфіни.

Отже, якщо країна – експортер тунця не може довести, що її способи вилову риби відповідають вимогам законодавства США, то влада США зобов'язана накласти ембарго на імпорт тунця даної країни. Утім це положення було визнано таким, що порушує ст. III ГАТТ (принцип національного режиму, згідно з яким товарам, що походять з території будь-якої сторони, імпортованим на територію будь-якої іншої сторони, повинен надаватися режим, не менш сприятливий, ніж режим, який надається аналогічним товарам національного походження), оскільки порівнюючи, чи тунець, який вироблений у США, та тунець з інших країн виступають «аналогічними або подібними» товарами, тільки характеристики тунця як товару мають брати-

ся до уваги, а не спосіб вилову риби, оскільки якість товару була задовільною. Було визнано, що в даному випадку США не мали права вимагати від іншої країни виконання її внутрішнього національного законодавства, тобто вживати односторонні заходи екстериторіального характеру. Хоча УДЗ, на відміну від ГАТТ, не передбачає поняття «подібні або аналогічні» товари, деякі автори вважають, що поняття «подібний» є невід'ємним від концепції принципу недискримінації і дане поняття мається на увазі, навіть якщо прямо не вказується [6, с. 190].

Основна проблема полягає у фундаментальних цілях, які лежать в основі двох систем. У той час як УДЗ є частиною системи СОТ і спрямована на лібералізацію торгівлі в контексті публічних закупівель, система ЄС, зі свого боку, має охорону навколишнього середовища в основі політики спільного ринку. Метою УДЗ виступає посилення таких цінностей СОТ, як недискримінація та прозорість під час здійснення країнами державних закупівель з метою досягнення лібералізації у світовій торгівлі. Стаття III:1 УДЗ закріплює, що відносно всіх законів, нормативних актів, процедур і практики, які стосуються державних закупівель, охоплених цією Угодою, кожна із Сторін повинна без зволікань та безумовно щодо товарів, послуг і постачальників інших Сторін, які пропонують товари або послуги Сторін, забезпечити режим, не менш сприятливий, ніж: (a) той, який надається національним товарам, послугам і постачальникам, а також (b) той, який надається товарам, послугам і постачальникам будь-якої іншої Сторони.

Преамбула Угоди про заснування СОТ визнає необхідність діяти відповідно до принципу сталого розвитку та захищати навколишнє середовище [16]. Незважаючи на це положення, УДЗ майже не вирішувала питання здійснення «зелених» закупівель. Утім у 2006 р. сторони Угоди вирішили змінити ситуацію та передбачили положення, що дозволяють розробляти та застосовувати технічні специфікації з метою забезпечення збереження природних ресурсів і захисту навколишнього середовища. Однак, як стверджують деякі автори, УДЗ є слабкою для вирішення даних питань [17, с. 16].

Узагалі, у межах УДЗ використання закупівель для досягнення цілей різних напрямів державної політики є достатньо обмеженим. Так, у 2009 р. провінція Онтаріо (Канада) запровадила Програму зі встановлення системи тарифів для стимулювання виробництва енергії з відновлювальних джерел. Відповідно до цієї Програми постачальникам електроенергії, виробленої з відповідних відновлювальних джерел, сплачувалась гарантована ціна за 1 кВт-год. електроенергії, яка поставлялась до електричної системи Онтаріо згідно з договорами. Участь у даній Програмі відкрита для учасників з генеруючими об'єктами, які розташовані саме в Онтаріо і виробляють електроенергію з визначених від-

новлювальних джерел. Тобто було передбачено вимоги щодо мінімального рівня вітчизняної складової. Дані заходи були оскаржені Японією на предмет невідповідності положенням ГАТТ та інших угод СОТ. Група експертів СОТ мала інтерпретувати ст. III:8 ГАТТ, яка передбачає виключення з правила національного режиму ГАТТ публічних закупівель, оскільки Канада стверджувала, що в даному випадку Програма не підпадає під положення ГАТТ, оскільки нормативно-правові акти, які є підставою для створення та реалізації Програми, є актами, що регулюють саме державні закупівлі електроенергії з відновлювальних джерел для державних цілей з метою забезпечення достатнього та надійного постачання електроенергії для споживачів Онтаріо та захищають навколишнє середовище без мети комерційного перепродажу. А вимога щодо вітчизняної місцевої складової є необхідною для забезпечення адекватного та надійного постачання чистої енергії. Крім того, провінція Онтаріо мала за мету створити робочі місця шляхом довгострокових інвестицій у об'єкти відновлювальної енергетики з місцевими ресурсами. У цій справі інтерес викликає роз'яснення саме Апеляційного органу, у якому значна увага приділяється визначенню поняття «публічні закупівлі» [18]. І найбільші протиріччя викликає саме позиція ЄС як третьої сторони у спорі. ЄС зазначає, що нормативно-правові акти та вимоги, згідно зі ст. III:8 ГАТТ, мають бути пов'язаними з предметом про закупівлю, тобто товарами, які закуповуються для державних цілей. І ст. III:8 ГАТТ не охоплює вимоги або умови, які не пов'язані з внутрішніми характеристиками або природою товару, який закуповують.

В іншому випадку дана стаття дозволятиме дискримінаційні вимоги, що поширюються далеко за дійсний предмет закупівлі. ЄС вважає, що вимоги стосовно рівня вітчизняної складової не охоплюються ст. III:8 ГАТТ, оскільки вони стосуються саме генеруючого обладнання, тобто продукту, який є іншим та повністю не пов'язаним із продуктом, який закуповується замовником, тобто електроенергією. ЄС зазначив, що ст. III:8 ГАТТ охоплює також технічні специфікації, однак умови або характеристики, які є екзогенними до предмета закупівлі, такі як Програма Онтаріо, не підпадають під ст. III:8 ГАТТ, оскільки не мають «раціонального зв'язку» з атрибутами електроенергії, яку закуповують.

Також ЄС звернувся до Апеляційного органу щодо визнання спірним положенням Групи експертів у цій справі щодо визначення «державних цілей» у закупівлях. Група експертів визначила, що ст. III:8 ГАТТ охоплює державні закупівлі «для встановленої державою мети». Утім ЄС не погоджується з таким тлумаченням і вважає, що словосполучення «закупівля для державних цілей» означає закупівлі товарів, які необхідні для підтримки роботи та функцій держави. Таким чином, вони мають бути використані або спожиті державними замовниками в контексті їх адміністративних завдань або в контексті виконання їх функцій. Згідно з позицією ЄС вирішальним фактором виступає,

чи буде використаний товар замовником, який він придбав. При цьому ЄС вважає, що поняття «цілі» має розумітися в контексті ситуації, в якій державні замовники не зможуть виконувати свої функції без використання товару, який був придбаний. Такі цілі можуть включати закупівлі товарів для того, щоб надавати послуги громадянам. ЄС стверджує, що функції органів влади зазвичай обмежені їхніми конституційними повноваженнями. Цілі можуть бути різними залежно від ролі держави в суспільстві. Оскільки державні функції, які охоплюються ст. III:8 ГАТТ, не мають визначатися абстрактно, є доцільним розглядати в цьому контексті лише типові державні функції.

Крім того, ЄС зазначає, що цілі та потреби держави не можуть включати закупівлі з метою реалізації будь-яких цілей державної політики, якщо в цьому випадку не будуть використані товари замовниками, адже в іншому випадку публічні закупівлі зможуть уникати дії зобов'язання національного режиму відповідно до ГАТТ.

ЄС вважає, що поняття «державні цілі» збігається з фразою «товари для негайного та повного споживання під час використання державою» і закупівля урядом Онтаріо електроенергії не здійснювалась для державних цілей, тому що вона не використовувалась безпосередньо урядом Онтаріо.

Таким чином, якщо електроенергія не використовувалась для свого власного споживання або для виконання державних функцій замовником, таких як надання послуг, це не може вважатися закупівлею, а отже, не підпадає під дію ст. III:8 ГАТТ. При цьому ЄС нівелює можливість використання закупівель для реалізації цілей екологічної політики, стверджуючи, що створення системи зі стабільним, надійним і достатнім постачанням електроенергії з джерел відновлювальної енергії є законною ціллю державної політики, утім не є наданням державних послуг.

Норвегія також підтримала позицію ЄС, вважаючи таке визначення досить широким, що може включати будь-які ситуації, де замовник закуповує товар для певної мети держави. Таке розуміння призведе до того, що будь-яка закупівля держави буде вважатися для «державних цілей», оскільки кожна закупівля буде включати певну мету. Позиція Канади, як і Групи експертів СОТ, полягає в тому, що поняття «державні цілі» є достатньо широким, не погоджується із твердженням ЄС щодо визначення цілей через потреби. Державні цілі мають відношення до понять «бачення» або «мета». Навіть якщо визначати цілі через потреби, є незрозумілим, чому закупівля для потреб є закупівлею лише для споживання або фізичного використання державою. Утім Апеляційний орган підтримав позицію саме ЄС і зазначив, що у випадку ст. III:8 ГАТТ ціль означає потребу, згідно з якою товари та послуги, які придбані замовниками, мають бути спожиті напряму замовниками в межах виконання їхніх функцій. Тобто в межах СОТ була обрана обмежувальна по-

зиція щодо можливості реалізації інших цілей через закупівлі, які не мають безпосередньої економічної вигоди для замовника, тобто не споживається ним під час виконання своїх функцій. Це, у свою чергу, може знівелювати можливості реалізовувати цілі з охорони навколишнього середовища через публічні закупівлі в межах СОТ і встановлювати вимоги в технічних специфікаціях щодо виробництва електроенергії саме з відновлювальних джерел.

При цьому країна – член УДЗ може скористатись виключеннями з-під дії УДЗ відповідно ст. XXIII Угоди, серед яких зазначено заходи, пов'язані із захистом життя чи здоров'я людей, тварин та рослин. Оскільки наразі ще відсутні справи, які б вирішувались органом з вирішення спорів у межах УДЗ, буде проаналізовано таку практику в межах ГАТТ. У контексті питань із захисту навколишнього середовища ст. XX ГАТТ та ст. XXIII УДЗ щодо виключень є майже ідентичними.

Ст. XX ГАТТ	Ст. XXIII УДЗ
За умови, що такі заходи не повинні застосовуватися у спосіб, який би являв собою засіб свавільної чи невиправданої дискримінації між країнами, в яких переважають однакові умови або приховане обмеження міжнародної торгівлі, ніщо в цій Угоді не повинно тлумачитися таким чином, щоб перешкоджати введенню або застосуванню будь-якою стороною заходів: *(b) необхідних для захисту життя чи здоров'я людей, тварин та рослин*	З метою забезпечення вимоги про те, що такі заходи не застосовуються способом, який би дав підґрунтя для встановлення довільної та невиправданої дискримінації між країнами, у яких превалюють однакові умови, або прихованого обмеження міжнародної торгівлі, ніщо в цій Угоді не повинно бути інтерпретовано з метою запобігання будь-якій Стороні встановлювати або застосовувати наступні заходи: ті, що є *необхідними для захисту життя чи здоров'я людей, тварин та рослин*

На основі такої ідентичності формулювання статей можна припустити, що виключення, які стосуються охорони довкілля, передбачені ст. XXIII УДЗ, можуть бути застосовувані аналогічним чином відповідно до ст. XX ГАТТ. Деякі автори вважають, що заходи із захисту життя чи здоров'я людей, тварин і рослин можуть включати і переваги енергії з відновлювальних джерел, ураховуючи ризики та шкоду, які тягнуть за собою традиційні джерела генерації енергії [19]. При цьому країна, яка бажає застосувати ст. XX (b) ГАТТ, має довести:

1) захід, який вживає країна, спрямований саме на реалізацію розробленої в державі політики із захисту життя чи здоров'я людей, тварин і рослин;

2) захід є *необхідним* (курсив наш. – *В. М.*) для досягнення цілей відповідного напряму політики;

3) захід застосовується відповідно до умов, передбачених ст. XXIII УДЗ, зокрема не передбачає невиправданої дискримінації та не приховує обмеження в міжнародній торгівлі [20].

Важливою умовою для застосування виключення виступає доведення необхідності вжиття заходу. У справі «Тайланд-цигарки» група експертів СОТ вказала на «необхідність» у контексті відсутності заходу, який справляє найменш обмежувальний вплив на торгівлю і є необхідним для досягнення відповідної цілі політики [21]. Тобто має бути відсутньою альтернатива у вигляді заходу, який відповідає положенням ГАТТ. Однак із часом відбулися певні зміни у тлумаченні вимоги з «необхідності», коли вона пройшла шлях від найменш обмежувального впливу до менш обмежувального впливу із застосуванням принципу пропорційності [20, с. 25]. У справі «ЄС-азбест» Апеляційний орган указав, що держави – члени СОТ мають право визначати рівень захисту здоров'я, який вони вважають необхідним за умов, які склалися [22]. При цьому, згідно з даною справою, важливо зважити та знайти баланс між різними факторами, зокрема впливом заходу на політику, яка реалізується; важливістю загальних інтересів і цінностей, які захищаються, та впливом на торгівлю. Якщо орган із вирішення спорів СОТ вирішить на основі цих факторів, що альтернативний захід відсутній, вимога щодо «необхідності» буде задоволена. Так, перший фактор передбачає зв'язок між закупівлею та політикою з охорони навколишнього середовища, яка реалізується. Цей зв'язок може бути обґрунтований шляхом надання доказів щодо позитивного впливу на навколишнє середовище, який може бути досягнутий за допомогою саме закупівель. Тобто якщо закупівлі певних «зелених» товарів значно впливають на зменшення рівня шкоди навколишньому середовищу, це збільшить шанси визнання заходу необхідним. Другий фактор передбачає важливість досягнення цілей з охорони довкілля. Можна стверджувати, що захист життя та здоров'я людини є цінністю, яка має «важливість найвищого рівня» [22]. Третій фактор передбачає дотримання умов, закріплених у ст. XX ГАТТ. Так, у справі «США-креветки» Апеляційний орган зазначив, що малося на увазі під «невиправданою» дискримінацією. По-перше, було наголошено, що перед тим як установлювати заборону на експорт креветок, важливо було провести міжнародні переговори зі всіма зацікавленими сторонами з метою укладання угод для захисту черепах, які часто при вилові креветок потрапляють у сіті. По-друге, захід має продемонструвати гнучкість у його застосуванні, тобто необхідно брати до уваги різні ситуації, які можуть існувати у країнах-експортерах. І саме непохитність та негнучкість заходу тягне за собою також і свавільну дискримінацію [23]. Щодо прихованого обмеження торгівлі органи

вирішення спорів СОТ здійснюють посилання на прозорість. У випадку закупівель це може передбачати, що закупівлі проведені відповідно до порядку, передбаченого УДЗ, і вони матимуть більше шансів не вважатися такими, що приховують обмеження торгівлі. Крім того, якщо закупівлі не передбачають прямі переваги для вітчизняних постачальників, такі обмеження навряд чи будуть визнані органом вирішення спорів СОТ. Однак слід указати, що основні історичні спори СОТ, які стосувались питань захисту навколишнього середовища, не пройшли саме цей етап. Наприклад, у справах «США-креветки» і «США-бензин» [24] орган з вирішення спорів СОТ визнав, що екологічні заходи, які були застосовані США, відповідали виключенням ст. XX ГАТТ, утім не визнав факт їх застосування на недискримінаційній основі. Лише в одній справі СОТ «ЄС-азбест» було доведено дотримання умов, закріплених у ст. XX ГАТТ.

Проблема також може полягати в тому, що тягар доведення необхідності вжиття заходу з охорони навколишнього середовища лежить саме на країні, яка його застосовує. Так, у справі «США-бензин» Апеляційний орган СОТ зазначив, що сторона, яка бажає реалізувати право на виключення з-під дії ГАТТ, повинна не тільки довести, що захід, який не відповідає правилам СОТ, підпадає під таке виключення, але і що захід відповідає умовам, передбаченим ст. XX ГАТТ, зокрема не тягне за собою невиправданої дискримінації та не приховує обмеження в міжнародній торгівлі.

Як правило, «зелені» закупівлі є дискримінаційними де-факто, а не де-юре, адже зазвичай не встановлюють вимог щодо країни походження товарів або залучення у виконання робіт лише вітчизняних працівників. Дискримінаційний ефект проявляється на етапі виконання вимог законодавства, зокрема національного, з метою захисту навколишнього середовища. Часто такі вимоги є диспропорційно витратними та дорожчими для зарубіжних постачальників і виробників. Прикладом є справа СОТ «США-авто» [25]. Перед Групою експертів було поставлено питання, чи податок США на певні види або класи автомобілів порушував ст. III. 2 ГАТТ про національний режим щодо внутрішнього оподаткування. Податок був уведений США з метою стимулювання виробництва більш енергоефективних машин. Податок застосовувався незалежно від країни походження автомобілів та їх виробників. Однак ЄС і Швеція не погодились із застосуванням таких податків на автомобілі, які вони виробляють. Група експертів установила, що такі податкові заходи є нейтральними стосовно вимог про походження і не стягуються таким чином, щоб захищати національну продукцію, а отже, відповідають вимогам ГАТТ. Тобто якщо захід має дискримінаційний характер де-факто, тоді Група експертів СОТ розглядає мету такого заходу та його вплив з метою виявлення порушен-

ня ст. III ГАТТ. Група експертів також зазначила, що навіть якщо б такий захід порушував би ст. III ГАТТ, мета введення таких податків є законною, тоді можливо застосувати перелік виключених з-під дії ст. III ГАТТ (у цій справі з метою захисту навколишнього середовища та збереження енергії). Тобто заходи із «зелених» закупівель можуть бути застосовані відповідно до виключень, передбачених ст. XX ГАТТ. Утім слід пам'ятати, що дискримінаційні заходи де-факто розглядаються на таких самих умовах, як і дискримінаційні заходи де-юре. Сторона, яка застосовує заходи, що є дискримінаційними де-факто, має нести такий самий тягар доказування, як у випадку дискримінаційних заходів де-юре.

У контексті можливостей досягнення цілей з охорони навколишнього середовища шляхом установлення вимог із закупівлі електроенергії саме з відновлювальних джерел в Україні, зокрема доведення такої необхідності, цікавою є справа Харківського апеляційного господарського суду про визнання недійсними як результатів публічної закупівлі, так і договору про закупівлі товарів. Відділом освіти виконавчого комітету Роменської міської ради Сумської області було оголошено тендер на закупівлю вершкового масла та молочної пасти для дошкільних навчальних закладів та оздоровчого табору. Серед вимог замовник установив надання учасником експлуатаційного дозволу (якщо учасник не виробник, то договір представництва чи дистрибуційний договір з копією експлуатаційного дозволу виробника). Прокурор, який виступав позивачем в інтересах держави, зазначав, що дана вимога є дискримінаційною, оскільки обмежує права учасників процедури закупівлі, які не є офіційними представниками виробника (дилерами, дистриб'юторами), а здійснюють закупівлю товару в інших учасників ринку (посередницьких структур). Суд зазначив, що дискримінація – це ситуація, за якої особа або група осіб зазнає обмежень у визнанні, реалізації або користуванні правами і свободами в будь-якій формі, крім випадків, коли таке обмеження має правомірну, об'єктивну, обґрунтовану мету, способи досягнення якої є належними та необхідними. Відмінність у поводженні становить дискримінацію, якщо вона «не має об'єктивного і достатнього виправдання», тобто якщо вона не має «легітимної мети» або якщо не забезпечено «належного пропорційного співвідношення між використаними засобами та поставленою метою». Пряма дискримінація полягає в застосуванні без об'єктивного й розумного обґрунтування різного поводження щодо осіб, які перебувають в однаковій ситуації, тобто йдеться про незаконну відмінність у поводженні з особами, що перебувають у схожій ситуації. При цьому Суд посилається на ряд рішень Європейського суду з прав людини [26; 27]. Далі Суд обґрунтовує легітимну мету для прояву дискримінації в даній справі. Так, він посилається на ст. 3 Закону

України «Про дошкільну освіту», згідно з якою держава визнає пріоритетну роль дошкільної освіти та створює належні умови для її здобуття. Держава, зокрема, піклується про збереження та зміцнення здоров'я, психологічний і фізичний розвиток дітей. Крім того, в Україні діє Порядок організації харчування дітей у навчальних та оздоровчих закладах, затверджений наказом Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства освіти і науки України, яким установлено, що під час прийняття рішень тендерними комітетами надається перевага постачальникам із прямими поставками та поставками з найменшою кількістю посередників. Таким чином, визначення в тендерній документації такої умови, як наявність договору представництва чи дистрибуційного договору, зумовлена необхідністю належного виконання обов'язку, покладеного на органи місцевого самоврядування щодо охорони та життя дітей, у тому числі при забезпеченні харчування дітей у дошкільних навчальних закладах шляхом постачання якісних і безпечних продуктів та недопущення порушення норм харчування, визначених законодавством України, а отже, має об'єктивне та розумне обґрунтування і відповідно не є дискримінаційною умовою по відношенню до інших учасників [28]. Тобто дискримінаційні прояви обґрунтовуються метою збереження та зміцнення здоров'я дітей. У цьому контексті вимоги до МВП, зокрема щодо виробництва енергії саме з відновлювальних джерел, можуть бути виправдані метою необхідності вжиття заходів з охорони навколишнього середовища.

Висновки. Виходячи з потреби в забезпеченні енергетичної безпеки держави та боротьби проти змін клімату, система публічних закупівель має визнати право держави надавати перевагу закупівлям енергії з відновлювальних джерел енергії навіть за умови, що вона може призводити до дискримінації де-факто. Однак у межах зобов'язань України перед ЄС і СОТ можуть виникати потенційні перешкоди, що обумовлено основними цілями двох систем публічних закупівель ЄС і СОТ, які полягають у забезпеченні максимальної лібералізації ринків закупівель та усуненні бар'єрів у торгівлі.

У межах зобов'язань перед ЄС Україна має більше можливостей у реалізації цілей зі збільшення частки енергії з відновлювальних джерел у національному енергетичному балансі в межах системи публічних закупівель, що обумовлено поступовою інтеграцію певних цілей, зокрема, з охорони навколишнього середовища в різні політики ЄС. Так, замовники мають право надавати перевагу учасникам закупівель, які постачають електроенергію саме з відновлювальних джерел, через встановлення даної вимоги у критеріях оцінки пропозиції. Утім проблема може виникати у випадку встановлення такої вимоги в технічних специфікаціях, адже електроенергія з відновлювальних і традиційних джерел є однаковою на стадії споживання, і різне ставлен-

ня між аналогічними товарами на підставі МВП може призводити до дискримінації. Однак, незважаючи на неоднозначну позицію Європейської комісії, вважається за доцільне слідувати підходу нових Директив ЄС про закупівлі, згідно з якими методи виробництва можуть бути включені до технічних специфікацій, навіть якщо вони не становлять частину матеріальної субстанції предмета закупівлі. При цьому має бути встановлено обмеження щодо пов'язаності з предметом закупівлі, яке полягатиме в забороні встановлювати вимоги щодо загальної діяльності учасника, які не пов'язані з процесом виробництва для конкретної закупівлі. Прикладом таких вимог виступають максимальні обсяги електроенергії з відновлювальних джерел, які може виробити учасник, а не обсяги, які необхідні для певної закупівлі.

Навряд чи Україна може запровадити горизонтальні цілі, які відповідають детальним процедурам ЄС, утім порушують УДЗ. УДЗ має у своїй основі обмежувальний підхід до реалізації цілей з охорони навколишнього середовища, а питання надання переваги товару на основі МВП, які не відображаються у фізичних властивостях такого товару, має до сих пір дискусійний характер серед країн – членів СОТ. Однак у випадку встановлення вимог у технічних специфікаціях щодо виробництва електроенергії саме з відновлювальних джерел, що може призвести до дискримінації учасників, які пропонують електроенергію з традиційних джерел, Україна має право виправдати необхідність таких закупівель відповідно до ст. III УДЗ щодо винятків, серед яких зазначено заходи, пов'язані із захистом життя чи здоров'я людей, тварин та рослин.

Оскільки тягар доведення необхідності застосування виключення з-під дії УДЗ лежить на країні, яка хоче скористатися таким виключенням, Україна у разі встановлення вимог щодо закупівлі електроенергії з відновлювальних джерел має довести, що:

1. Захід охоплюється відповідною політикою, яка спрямована на захист життя чи здоров'я людини, тварини або рослини. Так, політика, яка передбачає пріоритетність закупівель енергії з відновлювальних джерел, спрямована на боротьбу з глобальним потеплінням шляхом зменшення викидів CO_2. Вона може бути віднесена до політики, спрямованої на захист життя чи здоров'я людей, тварин та рослин.

2. Захід є необхідним для досягнення цілі політики:

– має значний вплив на політику, яка реалізується;

– загальні інтереси та цінності, які захищаються, мають важливе значення;

– альтернативні заходи, які можуть забезпечити досягнення такої ж цілі і які є менш обмежувальними для торгівлі, відсутні. У даному випадку важливо довести зв'язок між публічною закупівлею та політикою з охорони навко-

лишнього середовища. Наприклад, за деякими дослідженнями, проведеними у ЄС, якщо державні замовники в ЄС перейшли б на більш «зелені» джерела електроенергії, вони могли б уникнути викидів 60 млн тонн CO_2 [29].

3. Захід застосовується відповідно до умов, установлених ст. XXIII УДЗ, зокрема, не передбачає невиправданої дискримінації та не приховує обмеження в міжнародній торгівлі. Навіть якщо буде пройдено тест на необхідність заходу, на даному етапі необхідно довести, що захід застосовується на недискримінаційній основі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: розпорядж. Каб. Міністрів України від 18.08.2017 № 605-р. *Урядовий кур'єр*. 2017. № 167.
2. Цілі сталого розвитку: Україна: Нац. доповідь. 2017. URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf (дата звернення: 01.04.2019).
3. Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 року. URL: https://menr.gov.ua/files/docs/Проект%20Стратегії%20низьковуглецевого%20розвитку%20України%20.pdf (дата звернення: 09.04.2019).
4. Public procurement as a tool for promoting more sustainable consumption and production patterns: Sustainable development. United Nations Department of Economic and Social Affairs. 2008. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/no5.pdf (дата звернення: 09.04.2019).
5. The role of public procurement policy in driving industrial development. United Nations Industrial Organization. 2017. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/2017–07/WP_8_FINAL_0.pdf (дата звернення: 09.04.2019).
6. Malumfashi G. "Green" public procurement policies, climate change mitigation and international trade regulation: an assessment of the WTO Agreement on Government Procurement. 2010. URL: https://discovery.dundee.ac.uk/en/studentTheses/green-public-procurement-policies-climate-change-mitigation-and-i (дата звернення: 09.04.2019).
7. Kunzlik P. The procurement of "green energy". Social and Environmental Policies in EC Procurement Law: New Directives and New Directions / Eds. S. Arrowsmith, P. Kunzlik. Cambridge University Press, 2009. URL: https://www.cambridge.org/core/books/social-and-environmental-policies-in-ec-procurement-law/B09A27A816230BAF8BE037E3C8F99323 (дата звернення: 09.04.2019).
8. Interpretative communication of the Commission on the Community law applicable to public procurement and the possibilities for integrating environmental considerations into public procurement. COM 2001. 274 final. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0274&from=HR (дата звернення: 09.04.2019).

9. Case C-513/99, Concordia Bus Finland. 2002. E. C. R. I-07213. URL: http://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?language=en&num=C-513/99 (дата звернення: 09.04.2019).
10. Case C-448/01, EVN AG and Wienstrom GmbH v Republic Austria. 2003. E. C. R. I-14527. URL: http://curia.europa.eu/juris/showPdf.jsf?docid=71234&doclang=EN (дата звернення: 09.04.2019).
11. Buying green! A handbook on environmental public procurement / European Commission. 2004. URL: http://ec.europa.eu/environment/archives/gpp/buying_green_handbook_en.pdf (дата звернення: 09.04.2019).
12. Buying green! A handbook on green public procurement. 2nd Edition / European Commission. 2011. URL: http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/Buying_green_second_edition_2011.pdf (дата звернення: 09.04.2019).
13. Buying green! A handbook on green public procurement. 3nd Edition / European Commission. 2016. URL: http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/Buying-Green-Handbook-3rd-Edition.pdf (дата звернення: 09.04.2019).
14. Ganley S. D. "Green product" procurement policy in the European Union: treatment of lifecycle carbon analysis and environmental PPM restrictions. 2013. URL: http://wordpress.ei.columbia.edu/climate-change-law/files/2016/06/Ganley-2013–12-Green-Product-Procurement-Policy-in-EU-pdf (дата звернення: 09.04.2019).
15. Постанова Шостого Апеляційного адміністративного суду. Справа № 826/10756/17 від 20.02.2019. URL: http://reyestr.court.gov.ua/Review/79996592?fbclid=IwAR2M85eZpn2wKYhj7uns4 g-lJFLuTMmSEybi_C_wa9PySrbr5wypMFkyHPI (дата звернення: 09.04.2019).
16. Agreement establishing the World Trade Organization. URL: https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/04-wto.pdf (дата звернення: 09.04.2019).
17. Zang M. Q. Green Public Procurement in China and the WTO Agreement on Government Procurement: is it hard to be "fairly" green? *Jean Monnet Working Paper*. 04/11. URL: http://jeanmonnetprogram.org/wp-content/uploads/2014/12/110401.pdf (дата звернення: 09.04.2019).
18. Canada – certain measures affecting the renewable energy generation sector, Canada – measures relating to the Feed-in tariff program: Report of the Appellate Body. WT/DS412/AB/R, WT/DS426/AB/R. 2013. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds412_e.htm (дата звернення: 09.04.2019).
19. Malumfashi G. I. Procurement policies, Kyoto compliance and the WTO Agreement on Government Procurement: the case of the EU green electricity procurement and the PPMs debate. International trade regulation and the mitigation of climate change / Edt T. Cottier, O. Nartova, S. Z. Bigdeli. Cambridge University Press, 2009. P. 328–350.
20. Asselt H. Green government procurement and the WTO. 2003. URL: http://archive.sustainable-procurement.org/fileadmin/files/Other_publications/wto-gpa_environment.pdf (дата звернення: 09.04.2019).
21. Thailand – Restrictions on importation of and internal taxes on cigarettes: Report of the Panel. DS10/R-37S/200). 1990. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/gatt_e/90cigart.pdf (дата звернення: 09.04.2019).

22. European Communities – Measures affecting asbestos and asbestos-containing products: Report of the Appellate Body. WT/DS135/AB/R. 2001. URL: https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/ExportFile.aspx?id=1236&filename=Q/WT/DS/135ABR.pdf (дата звернення: 09.04.2019).
23. United States – import prohibition of certain shrimp and shrimp products: Report of the Appellate Body. WT/DS58/AB/R. 1998. URL: https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/ExportFile.aspx?id=58544&filename=Q/WT/DS/58ABR.pdf (дата звернення: 09.04.2019).
24. US-Gasoline. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/1pagesum_e/ds2sum_e.pdf (дата звернення: 09.04.2019).
25. EU versus US: car taxes. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/envir_e/edis06_e.htm (дата звернення: 09.04.2019).
26. Справа «Пічкур проти України» (Заява № 10441/06) / Європейський суд з прав людини. *Офіційний вісник України*. 2014. № 43. Ст. 1157.
27. Справа «Вілліс проти Сполученого Королівства» (заява № 36042/97). *Практика Європейського суду з прав людини. Рішення. Коментарі*. 2002. № 3.
28. Постанова Харківського апеляційного господарського суду. Справа № 920/353/17 від 26.09.2017. URL: http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/69258468 (дата звернення: 09.04.2019).
29. Does Greening Public Procurement contravene Trade Laws? 2007. URL: http://ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/69na3_en.pdf (дата звернення: 09.04.2019).

REFERENCES

1. Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2035 roku Bezpeka, enerhoefektyvnist, konkurentospromozhnist: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18.08.2017. № 605-r [On Approval of the Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2035 Safety, Energy Efficiency, Competitiveness. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 18, 2017. 605-r]. (2017). *Uriadovyi kurier – Government Courier, 167* [in Ukrainian].
2. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy (2017). *Tsili staloho rozvytku: Ukraina. Natsionalna dopovid [Sustainable Development Goals: Ukraine. National report]*. Retrieved from http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf [in Ukrainian].
3. *Stratehiia nyzkovuhletsevoho rozvytku Ukrainy do 2050 roku [Strategy of low carbon development of Ukraine till 2050]*. (2017). Retrieved from https://menr.gov.ua/files/docs/Проект%20Стратегії%20низьковуглецевого%20розвитку%20України%20.pdf [in Ukrainian].
4. Public procurement as a tool for promoting more sustainable consumption and production patterns (2008, August). *Sustainable Development Innovation Briefs*. Retrieved from https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/no5.pdf.
5. United Nations Industrial Organization (2017). *The role of public procurement policy in driving industrial development.* Retrieved from https://www.unido.org/sites/default/files/2017–07/WP_8_FINAL_0.pdf.

6. Malumfashi, G. (2010). «*Green» public procurement policies, climate change mitigation and international trade regulation: an assessment of the WTO Agreement on Government Procurement.* Retrieved from https://discovery.dundee.ac.uk/en/studentTheses/green-public-procurement-policies-climate-change-mitigation-and-i.
7. Kunzlik, P. (2009). The procurement of «green energy». *Social and Environmental Policies in EC Procurement Law: New Directives and New Directions*. Cambridge University Press. Retrieved from https://www.cambridge.org/core/books/social-and-environmental-policies-in-ec-procurement-law/B09A27A816230BAF8BE037E3C8F99323.
8. Interpretative communication of the Commission on the Community law applicable to public procurement and the possibilities for integrating environmental considerations into public procurement (2001, November 28). *Official Journal of the European Communities, 2001/C 333/07.* Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0274&from=HR.
9. Case C-513/99, Concordia Bus Finland (2002, September 17). *E. C. R. I-07213.* Retrieved from http://curia.europa.eu/juris/liste. jsf?language=en&num=C-513/99.
10. Case C-448/01, EVN AG and Wienstrom GmbH v Republic Austria (2003). *E. C. R. I-14527*. Retrieved from http://curia.europa.eu/juris/showPdf.jsf?docid=71234&doclang=EN.
11. European Commission (2004). *Buying green! A handbook on environmental public procurement.* Retrieved from http://ec.europa.eu/environment/archives/gpp/buying_green_handbook_en.pdf.
12. European Commission (2011). *Buying green! A handbook on green public procurement.* 2nd Edition. Retrieved from http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/Buying_green_second_edition_2011.pdf.
13. European Commission (2016). *Buying green! A handbook on green public procurement*. 3nd Edition. Retrieved from http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/Buying-Green-Handbook-3rd-Edition.pdf.
14. Ganley, S. D. (2013). «*Green product» procurement policy in the European Union: treatment of lifecycle carbon analysis and environmental PPM restrictions*. Retrieved from http://wordpress.ei.columbia.edu/climate-change-law/files/2016/06/Ganley-2013–12-Green-Product-Procurement-Policy-in-EU-.pdf.
15. *Postanova Shostoho Apeliatsiinoho administratyvnoho sudu. Sprava vid 20.02.2019. 826/10756/17 [Resolution of the Sixth Appeal Administrative Court. Case dated February 20, 2019. 826/10756/17.* (2019). Retrieved from http://reyestr.court.gov.ua/Review/79996592? fbclid=IwAR2M85eZpn2wKYhj7uns4 g-lJFLuTMmSEybi_C_wa9PySrbr5wypMFkyHPI [in Ukrainian].
16. *Agreement establishing the World Trade Organization*. (n. d.). Retrieved April 09, 2019, from https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/04-wto. pdf.
17. Zang, M. Q. (2011). Green Public Procurement in China and the WTO Agreement on Government Procurement: is it hard to be «fairly» green? *Jean Monnet Working Paper 04/11.* Retrieved from http://jeanmonnetprogram.org/wp-content/uploads/2014/12/110401.pdf.

18. Canada – certain measures affecting the renewable energy generation sector, Canada – measures relating to the Feed-in tariff program. (2013). *Report of the Appellate Body. WT/DS412/AB/R, WT/DS426/AB/R.* Retrieved from https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds412_e. htm.
19. Malumfashi, G. I. (2009). Procurement policies, Kyoto compliance and the WTO Agreement on Government Procurement: the case of the EU green electricity procurement and the PPMs debate. *International trade regulation and the mitigation of climate change*. Cambridge University Press. Pp. 328–350.
20. Asselt, H. (2003). *Green government procurement and the WTO.* Retrieved from http://archive.sustainable-procurement.org/fileadmin/files/Other_publications/wto-gpa_environment. pdf.
21. Thailand – Restrictions on importation of and internal taxes on cigarettes. (1990). *Report of the Panel. DS10/R-37S/200.* Retrieved from https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/gatt_e/90cigart. pdf.
22. World trade organization (2001). European Communities – Measures affecting asbestos and asbestos-containing products. *Report of the Appellate Body. WT/DS135/AB/R*. Retrieved from https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/ExportFile.aspx?id=1236&filename=Q/WT/DS/135ABR. pdf.
23. World trade organization (1998). United States – import prohibition of certain shrimp and shrimp products. *Report of the Appellate Body. WT/DS58/AB/R.* Retrieved from https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/ExportFile. aspx?id=58544&filename=Q/WT/DS/58ABR. pdf.
24. World trade organization (1996). *US-Gasoline*. Retrieved from https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds2_e. htm
25. World trade organization (n. d.). *EU versus US: car taxes*. Retrieved April 09, 2019, from https://www.wto.org/english/tratop_e/envir_e/edis06_e. htm.
26. Yevropeiskyi sud z prav liudyny (2014). Sprava Pichkur proty Ukrainy [Case Pichkur against Ukraine]. *Ofitsiinyi visnyk Ukrainy – Official Bulletin of Ukraine, 43,* art. 1157 [in Ukrainian].
27. Yevropeiskyi sud z prav liudyny (2002). Sprava Villis proty Spoluchenoho Korolivstva [The case of Willis v. The United Kingdom]. *Praktyka Yevropeiskoho sudu z prav liudyny. Rishennia. Komentari – Practice of the European Court of Human Rights. Decision. Comments, 3* [in Ukrainian].
28. Postanova Kharkivskoho apeliatsiinoho hospodarskoho sudu Sprava 920/353/17 vid 26.09.2017 [Resolution of the Kharkiv Economic Court of Appeal Case 920/353/17 dated September 26, 2017]. (2017). Retrieved from http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/69258468 [in Ukrainian].
29. *Does Greening Public Procurement contravene Trade Laws?* (2007). Retrieved from http://ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/69na3_en. pdf.

Стаття надійшла до редакції 11.04.2019 р.
Стаття пройшла рецензування 14.05.2019 р.
Стаття рекомендована до опублікування 24.05.2019 р.

В. К. МАЛОЛЕТНЕВА
кандидат юридических наук, ученый секретарь Института экономико-правовых исследований НАН Украины, Украина, г. Киев

ПУБЛИЧНЫЕ ЗАКУПКИ «ЗЕЛЕНОЙ» ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ В РАМКАХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ УКРАИНЫ ПЕРЕД ЕС И ВТО

Статья посвящена вопросам особенностей осуществления публичных закупок «зеленой» электроэнергии в пределах обязательств Украины перед ЕС и ВТО. Исследованы отдельные дискуссионные аспекты установления требований к закупке электроэнергии из возобновляемых источников именно в технических спецификациях, что в международной торговле может приводить к дискриминации, поскольку «зеленая» электроэнергия и электроэнергия из традиционных источников различны лишь в методах и процессах ее производства, но являются одинаковыми на этапе потребления. Разработаны предложения по осуществлению публичных закупок «зеленой» электроэнергии в Украине с учетом требований в рамках обязательств перед ЕС и ВТО.

Ключевые слова: публичные закупки, электроэнергия из возобновляемых источников, технические спецификации, защита окружающей среды, Соглашение об ассоциации с ЕС, Соглашение ВТО о государственных закупках.

V. K. MALOLITNEVA
PhD in Law, Academic Secretary, Institute of Economic and Legal Research of the National Academy of Sciences of Ukraine, Ukraine, Kyiv

PUBLIC PROCUREMENT OF 'GREEN' ENERGY IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S INTEGRATION PROCESSES TO THE EU AND THE WTO

Problem setting. In the context of the growing importance of renewable energy in ensuring national energy security of Ukraine, including the binding commitments within Paris Agreement and the need to implement UN Sustainable Goal on affordable and clean energy, it is important to do research on public procurement as a potential tool for increasing consumption of "green" energy and protection of environment. The instrumental use of public procurement is stipulated by its size, e. g. it accounts for around one-fifth of global gross domestic product. There is no specific regulation on public procurement of "green" energy in Ukraine, however, in the context of Ukraine's international obligations within the EU and the WTO the procurement of renewable energy could lead to de-facto discrimination, especially in the case of using requirements to purchase energy from renewable sources in technical specifications.

Recent research and publications analysis. The requirements to use energy from the renewable sources in public procurement is highly debated issue within the foreign scholars, however, there is no in-depth analysis of this problem among Ukrainian scientists.

Paper objective. The aim of the article is to define potential benefits and challenges of public procurement of "green" energy in the context of Ukraine"s integration processes to the EU and the WTO.

Paper main body. The author gives special consideration to the academic debates on the requirements to use electricity from renewable sources in technical specifications in the international trade, as it can lead to discrimination, because "green" electricity and electricity from traditional sources are different only in the methods and processes of its production, however, are the same in consumption stage. Such processes and production methods do not change the commercial or practical substitutability of the products. Within the framework of commitments to the EU, Ukraine has more opportunities to use procurement to stimulate the production and consumption of electricity from renewable sources than in the framework of the WTO obligations, which is due to the fundamental objectives underlying the two systems.

Conclusions of the research. Based on the importance of renewable energy for Ukraine"s energy security and environmental protection the author proposes to implement the EU approach for public procurement of "green" energy, which allows contracting authorities to use requirement on processes and production methods in technical specifications even if it does not form part of the material substance of the subject-matter of the contract with the only restriction not to pose the requirements on the general practices of economic operators which are not connected with the production processes of the specific procurement. In the context of public procurement of "green" energy within the framework of the WTO Ukraine has an opportunity to invoke the article III of the Government Procurement Agreement on general exceptions with the necessity to protect human, animal or plant life or health. However, the burden of proof will rest with Ukraine as party that invokes an exception.

Short Abstract for an article

Abstract. The article is dedicated to the peculiarities of public procurement of "green" energy within the obligations of Ukraine to the EU and the WTO. The author gives special consideration to the debatable aspects of the use of requirements for the purchase of electricity from renewable sources in the technical specifications, which in international trade can lead to discrimination, since "green" electricity and electricity from traditional sources are different only in the methods and processes of its production, but are the same at the stage of consumption. The author makes suggestions on the implementation of public procurement of "green" electricity in Ukraine, taking into account the requirements of the obligations to the EU and the WTO.

Key words: public procurement, electricity from renewable sources, technical specifications, environmental protection, EU-Ukraine Association Agreement, WTO Government Procurement Agreement.

Article details:
Received: 11 April 2019
Revised: 14 May 2019
Accepted: 24 May 2019

Рекомендоване цитування: Малолітнева В.К. Публічні закупівлі «зеленої» електроенергії в межах зобов'язань України перед ЄС та СОТ. *Економічна теорія та право*. 2019. №2 (37). С. 130–155. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-130.

Suggested Citation: Malolitneva, V. K. (2019). Publichni zakupivli "zelenoi" elektroenerhii u mezhakh zoboviazan Ukrainy pered YeS ta SOT [Public procurement of 'green' energy in the context of Ukraine's integration processes to the EU and the WTO]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law, 2* (37), 130–155. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-130.

НАУКОВІ ДИСКУСІЇ ТА ОГЛЯДИ

УДК 347.71:005.942:334.7
DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-156

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

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

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

Кучерявенко Микола Петрович, перший віце-президент Національної академії правових наук України, завідувач кафедри фінансового права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, доктор юридичних наук, кандидат економічних наук, професор, академік Національної академії правових наук України, заслужений діяч науки і техніки України. Микола Петрович у консалтингу більше 20 років. У силу специфіки проваджуваної діяльності та займаної посади, головним чином, це консультування з проблемних питань податкового правозастосування в контексті надання правових висновків, які надходять на адресу Національної академії правових наук України або ж кафедри фінансового права

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

Селіванова Ірина Анатоліївна, кандидат юридичних наук, доцент кафедри господарського права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, радник юридичної компанії ILF. Відлік своєї діяльності у сфері юридичного консалтингу Ірина Анатоліївна веде з 1987 р., коли було прийнято Закон «Про кооперацію в СРСР», спрямований на лібералізацію економічних відносин. Декілька років працювала в юридичній фірмі «Глобус». З 1994 р., тобто з моменту заснування, працює в юридичній компанії ILF (до ребрендингу – «Інюрполіс»), яка у рейтингу «ТОП-50 провідних юридичних фірм України 2018 р.» посіла 15-те місце. Компанія здійснює юридичні практики: ведення судових справ, банківське і фінансове право, корпоративне право, кримінальне право, трудове право, приватні клієнти, податкове право, земельне право та нерухомість. Ірина Анатоліївна спеціалізується на консалтингу з питань правового забезпечення господарської діяльності в Україні, транзакцій з державним та комунальним майном, державно-приватного партнерства. У зв'язку з початком реформування медичної галузі в нашій країні консультує з питань особливостей господарської діяльності автономізованих закладів охорони здоров'я.

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

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

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

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

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

Що для Вас консалтинг? Хто для Вас клієнт?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– процес, у межах якого зовнішній до підприємства фахівець ділиться своїми знаннями та досвідом із розробки концепції діяльності і стратегії розвитку виробництва;

– комплекс існуючих і нових знань, професіональних навичок.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– зниження фінансових ризиків, які можуть виникнути через порушення встановлених норм і правил;

– підвищення рівня капіталізації бізнесу, зростання доходності та ринкової вартості акцій. Ефективна система комплаєнсу, яка передбачає високу інформаційну відкритість і прозорість у діяльності компанії, посилює інвестиційну привабливість бізнесу, зміцнює репутацію компанії;

– дисциплінування менеджменту та найманих працівників. Організація комплаєнс-практики, яка передбачає створення служб внутрішнього аудиту, систематичний моніторинг комплаєнс-ризиків, заохочення працівників вільно повідомляти про власну стурбованість стосовно незаконної, неетичної або сумнівної практики, не побоюючись санкцій, сприяє виявленню найбільш імовірних сфер шахрайства та своєчасному запровадженню випереджувальних заходів;

– отримання додаткових конкурентних переваг.

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

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

BUSINESS CONSULTING: ACHIEVEMENTS AND PROBLEMS TODAY. Scientific discussion in the editorial board of the journal "Economic Theory and Law" on the theoretical and practical issues of business consulting development on 11th April 2019

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

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

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

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

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

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

УДК 330.44:005.591.6
DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-172

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.net
ORCID: http://orcid.org/0000-0001-7256-9958

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ: ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

Виступ на науково-теоретичному семінарі кафедри 22 січня 2019 р.

Добрий день, шановні колеги!

Почну з такої історії. Одного не прекрасного дня 2012 р. Eastman Kodak – компанія з більш як столітньою історією, засновник і багаторічний лідер галузі фототехніки (фотоапарати, фотоматеріали, пристрої для друку фотографій) – визнала своє банкрутство. Нинішній Kodak називають «блідою тінню» колишньої величної корпорації, сумний фінал якої став майже хрестоматійним прикладом неефективного менеджменту: технологію цифрового фото свого часу було винайдено саме інженерами Kodak, але компанія відкинула її як таку, що суперечить існуючій бізнес-моделі. Корпорація вперто здійснювала вдосконалення технологій плівкового фото, утім стрімке поширення цифрових камер, смартфонів, соцмереж зробило масовий друк таких фото непотрібним. Споживача цікавили не плівка чи фото, а можливість зафіксувати пам'ятні хвилини життя та поділитися ними з іншими. Коли ж нарешті менеджери Kodak визнали очевидне, виявилося, що ринок цифрового фото вже відбувся і місця компанії на ньому не знайшлося. За оцінками Forbes, бізнес-модель Kodak передбачала, що компанія робитиме гроші на продажу плівки; цифрове фото не вписувалося в цю модель, а Kodak зарила голову в пісок і не помічала цунамі нової технології, що насувалося.

Історія Kodak є не єдиним прикладом ігнорування менеджментом актуальних трансформацій бізнес-моделі. Lerman Brothers, Motorola, Nokia – можна навести цілий перелік тривалий час успішних бізнес-структур, що миттє-

во втрачали ринкові позиції, вчасно не адаптувавши бізнес-модель до середовища, яке змінилося. Навпаки, чимало сучасних історій успіху ґрунтуються на застосуванні інноваційної бізнес-моделі, а не продукту: Amazon, що не має жодного традиційного магазину (ставка на технологічні інновації у сфері інтернет-продажів для створення нового ринкового простору, якому властиві широта вибору, швидкість оформлення замовлень, низькі ціни); Apple (унікальна комбінація програмного забезпечення, пристрою і сервісу забезпечили споживачу зручний спосіб легального скачування музики з Інтернету; продаж дешевого iTunes поєднується з реалізацією високомаржинального iPod), Skype (провайдер, що не має телекомунікаційної інфраструктури), eBay, IKEA… Ці компанії не намагалися обійти конкурентів на існуючому ринку, а представили інноваційний підхід до пропозиції аналогічних товарів/послуг.

Успішна комерціалізація новітніх технологій також залежить від бізнес-моделі, у межах якої вони виводяться на ринок. Так, у 1982 р. німецьким Інститутом спільноти Фраунгофера було розроблено цифровий музикальний формат MP3. Технологія щорічно приносить розробнику десятки мільйонів доларів прибутку. Але коли Apple в 2003 р. представила iPod та iTunes, що застосовують MP3, уже за три роки прибутки становили мільярди доларів. Як говориться, відчуйте різницю. Апарати Xerox узагалі спочатку були дуже дорогими і не продавалися, допоки компанія не розробила нову бізнес-модель: клієнти орендували апарати та платили за кожну скопійовану сторінку.

Отже, що таке бізнес-модель?

Бізнес-модель є основою, структурною решіткою будь-якого бізнесу. Її визначають як:

1) аналітичну методику, що дозволяє зрозуміти процеси, завдяки яким компанія заробляє гроші;

2) спосіб організації бізнесу в галузі, що відображає економічну логіку діяльності компанії та пояснює, як нові продукти, технології, організаційні новації створюють економічну цінність для споживачів, акціонерів, партнерів, як компанія отримує прибуток;

3) спосіб, у який компанія створює цінність для клієнтів та отримує від цього прибуток.

Бізнес-модель описує спосіб створення, доставки, продажу, утримання цінності організацією. Містить такі основні елементи:

1. Цільові споживачі – ХТО вони? Які сегменти охоплюються, хто є найважливішими клієнтами? Яких взаємовідносин очікують споживачі, як компанія їх підтримує? За допомогою яких каналів дистрибуції обслуговує? Хто справляє вплив на споживачів (зацікавлені особи, авторитети)?

2. Ціннісна пропозиція: ЩО пропонується споживачам? Яка проблема споживача вирішується, яка потреба задовольняється, яким чином? Чому

клієнти оберуть продукт? Чим ціннісна пропозиція відрізняється від пропозиції конкурентів? Наприклад, кур'єрська служба доставки товарів на електровелосипедах Delfast (український стартап) забезпечує доставку малогабаритних товарів для фізичних та юридичних осіб у межах міста протягом години за фіксованим тарифом (переваги). Доставка не залежить від вартості пального, годин-пік і завантаженості доріг. Це – унікальна ціннісна пропозиція.

3. Ланцюжок створення вартості: ЯК цінність створюється і постачається (процеси, ресурси, їх розподіл за ланцюгом вартості). Для реалізації ціннісної пропозиції необхідно виконати низку процесів і дій. Які ключові ресурси забезпечують ціннісну пропозицію (обладнання, інтелектуальна власність, персонал, фінанси, інфраструктура)? Як їх ефективно поєднати? Як компанія застосовує процеси, аби виробляти продукт із максимальним прибутком (ощадливе виробництво, стандартизація, краудсорсинг та ін.)? Які види діяльності обов'язкові для реалізації ціннісної пропозиції? Які компанія здатна виконувати самостійно, а які – ні? Хто є найважливішими партнерами, як їх залучати й ефективно взаємодіяти? Наприклад, Apple передає на аутсорсинг виробництво, співпрацює з компаніями звукозапису. Особливості бізнес-моделі IKEA (меблі): аутсорсинг, поділ праці зі споживачами через залучення їх до процесу створення вартості (можуть збирати меблі, фарбувати).

4. Механізм (формула) отримання прибутку: ЧОМУ компанія генерує прибуток? Чому клієнт сплачує за товар, за що він готовий сплачувати? Які основні джерела прибутку? Яка структура витрат? Що робить модель фінансово спроможною? Наприклад, кав'ярня забезпечує клієнтам максимально комфортні умови для спілкування (Starbucks): обслуговування, wi-fi, зручні меблі, музика. Заробляє на тому, що люди довго знаходяться у приміщенні. Фастфуд-кафе, куди клієнти приходять їсти, а не спілкуватися, заробляє за рахунок швидкості обслуговування, дешевизни продукту, кількості споживачів. Модель прибутку Freemium (Skype) означає безкоштовну пропозицію продукту з обмеженим функціоналом та оплату за більш досконалу версію.

Відомі й інші варіанти формалізації бізнес-моделі. Зокрема, популярною є Business Model Canvas Остервальдера, що визначає 9 елементів бізнес-моделі, які по суті повторюють зміст перелічених вище: ціннісна пропозиція, споживчі сегменти, взаємовідносини із споживачами (яким буде спілкування з клієнтами: онлайн, офлайн; як здійснюватиметься маркетинговий вплив), канали збуту, ключові види діяльності, ключові ресурси (які необхідні, аби компанія успішно функціонувала, та як їх залучити), ключові партнери, структура витрат, грошові потоки (джерела доходів).

Ціннісна пропозиція і формула прибутку демонструють, яку вигоду отримують споживачі та компанія, а логістичний ланцюжок (ключові ресурси

і процеси) – як саме буде створений продукт. Зміна будь-якого елементу бізнес-моделі спричинює зміни інших, організації прагнуть розробити систему, у якій ці складові логічно пов'язані та взаємодоповнюються. Систематично переглядаючи елементи бізнес-моделі, керівники оцінюють, наскільки вона вигідна, чи можна її застосувати, наприклад, для забезпечення іншої ціннісної пропозиції, чи потрібна трансформація. Адже бізнес-середовище, екосистема бізнесу постійно змінюються. Якщо бізнес-модель не еволюціонує, починається деградація продукту і сервісу. Свого часу С. Джобс визнавав, що успішній компанії «невеличка параноя не завадить»: необхідно постійно випробовувати бізнес-модель на ефективність. Нині ділові аналітики все частіше зазначають (яким би дивним це не здалося), що, наприклад, бізнес-моделі Apple, Uber, Amazon вже потребують трансформації. Адже довгостроковий конкурентний успіх, сталий розвиток організацій сьогодні залежать від здатності створювати і використовувати інноваційну бізнес-модель, а помилки Kodak або Nokia краще застосувати для навчання, а не наслідування.

Тепер поставлю запитання так: ***зміна бізнес-моделі – це модний тренд чи необхідність?*** Як ми вже з'ясували, бізнес-модель має забезпечити системне поєднання цілей компанії та її бізнес-процесів із реаліями зовнішнього середовища, яке підступно-стрімко змінюється. Колись технологічних або продуктових інновацій компаніям було достатньо для створення довгострокових конкурентних переваг. Нині цифрова економіка спричинює радикальні галузеві зрушення та робить неминучими зміни традиційних бізнес-моделей. Це підтверджується останніми дослідженнями провідних консалтингових компаній – KPMG, PwC та ін.

Хоча успішні організації мають ресурси і технології для розробки інноваційних бізнес-моделей, останні здебільшого запроваджуються «новачками». Річ у тім, що для діючої компанії зміна бізнес-моделі – це ризики: втрати існуючих клієнтів, погіршення клієнтських відносин, репутації бренда, розмивання стратегічних орієнтирів, фінансові тощо. Для реалізації нової бізнес-моделі необхідні: визначення нових ключових чинників успіху, розробка нових бізнес-процесів, оргструктури, корпоративної культури та ін.; тестування, проби, зміни, витрати… Перелік не надто надихає менеджерів, акціонерів, персонал. Успішній компанії не потрібно «раптом зненацька» змінювати бізнес-модель лише тому, що про це пишуть у звітах компанії «Великої четвірки» та говорять на бізнес-форумах.

Утім це є необхідним, якщо:

1. Існують *можливості*:

1.1. Задовольнити потреби великої групи потенційних споживачів, для яких існуючі на ринку пропозиції надто дорогі чи складні для застосування (на-

приклад: випускати більш дешеві авто; розробити спрощені бухгалтерські програми для малого бізнесу; здавати в оренду дороге обладнання).

1.2. Комерціалізувати новітню технологію, створивши для неї нову бізнес-модель (те, на що не наважився Kodak; те, що успішно реалізувала Apple з MP3), або застосувати існуючу на новому ринку.

1.3. Створити продукт для виконання «роботи», яку раніше ніхто не намагався виконувати або виконувати ТАК (згадувані в попередньому матеріалі стартап Delfast, Amazon).

2. Існують *загрози*:

2.1. Запровадження технологічних інновацій, що здешевлюють існуючу пропозицію (продукт), змінюють її зміст. За даними звіту PwC, «Велика вісімка» технологій, розвиток яких спричинить найсуттєвіший вплив на бізнес, – це: штучний інтелект, доповнена реальність, блокчейн, використання дронів, інтернет-речей, робототехніка, віртуальна реальність, 3D-принтери. Технології 3D-друку вже сьогодні спричинюють істотні зміни в багатьох галузях.

2.2. Зміни в умовах/методах конкуренції потребують реагування. Свого часу кризис-менеджер Nokia визнав, що компанія проґавила важливі зміни бізнес-ландшафту – поширення платформних бізнес-моделей, які витісняють лінійні.

Лінійна бізнес-модель означає, що компанія створює цінність у формі товару/послуги та продає за ланцюгом поставок (виробник-дистриб'ютор-споживач), цінність зростає лінійно: кожен учасник послідовно щось додає. Домінувала у XX ст. У XXI ст. компанії, люди поєднуються через мережі, які стали новим агрегатором бізнес-цінності.

Платформа – це бізнес-модель, що:

1) дозволяє поєднати дві та більше взаємозалежні групи продуктів для збільшення прибутків усіх учасників;

2) поєднує споживачів та виробників, прискорює обмін цінністю між ними, для чого формує бізнес-мережі користувачів і ресурсів (Uber поєднала пасажирів і водіїв, Airbnb – власників нерухомості та мандрівників);

3) створює нові ринки, у рамках яких учасники взаємодіють та здійснюють транзакції. Навколо платформи виникає те, що називають екосистемою: низка продуктів, пов'язаних/згрупованих між собою для створення цілісного рішення, що може бути масштабоване. Наприклад, AppleStore та iTunes – це нові ринки аксесуарів, пристроїв, послуг, музична екосистема;

4) дозволяє бізнесу швидко розширюватися. Чому? Як відомо, швидке зростання (масштабування) бізнесу забезпечується за умови, що кожна наступна одиниця товару або клієнт додають компанії більше, аніж попередні, а витрати на залучення/утримання клієнта, додатковий продаж йому товару/

послуги є меншими, аніж для клієнта попереднього. У лінійній бізнес-моделі 1 новий клієнт = 1 покупець товару/послуги. Коли новий споживач/користувач з'являється у платформи, він потенційно може вибудовувати зв'язки з іншими, споживачі – залучатися в геометричній прогресії. Google, Amazon, FB, Uber та інші змогли за рекордно короткий термін масштабувати бізнес-модель.

У сучасному світі виграють платформи, тому, схоже, для багатьох компаній найближчими роками трансформація бізнес-моделей, дійсно, буде неминучою.

Бізнес-моделі поділяються на традиційні та інноваційні.

Традиційними (типовими) називають бізнес-моделі, притаманні більшості компаній галузі. Вони відбивають логіку існуючої галузевої бізнес-системи (ланцюга створення вартості) – типового для галузі повного циклу діяльності від проектування/створення продукту, його виробництва, просування на ринку, сервісного обслуговування до утилізації кінцевим споживачем. Наприклад, у сфері роздрібної торгівлі: закупівля товару, транспортування, складування, зберігання, просування, продаж.

Інноваційною називають бізнес-модель, що застосовується лише певною компанією галузі. Інноваційна бізнес-модель визначає сегмент споживачів, який не обслуговують існуючі оператори ринку; формування якісно нової пропозиції товару чи послуги змінює ланцюжок вартості та створює нові цінності для споживачів. Це не пропозиція нового товару чи послуги, це знаходження нового способу пропозиції. Така от своєрідна інтерпретація концепції «блакитного» океану – створення ринкового простору, де ще немає конкуренції (на противагу «океану червоному» – ринковому простору, «забарвленому кров'ю» конкурентів).

Apple спочатку планувала продавати комплекти для збирання комп'ютерів і наприкінці 1990-х рр. була не надто успішною нішевою компанією, а цифровий MP3-плеєр до неї випускали й інші фірми, про які нині мало хто згадує. Успіх iPod пояснюють поєднанням у ціннісній пропозиції унікального за дизайном пристрою, програмного забезпечення, сервісу (онлайн-магазин). Для реалізації пропозиції компанія уклала договори з усіма компаніями звукозапису та створила велику онлайн-бібліотеку.

eBay вибудувала цифрову інфраструктуру для появи ринку, навколо якого виникла окрема спільнота користувачів. Компанія не здійснювала продаж продукції з централізованих джерел, не утримувала склади, а реалізувала ідею надати кожній людині можливість виступити у ролі як покупця, так і продавця. Кожен міг придбати рідкі/особливі товари з усього світу, невеличкі місцеві компанії могли торгувати без значних витрат. Прибуток компанії складається зі зборів за послуги від продавців, а модель отримала назву «аукціон».

Інноваційне перетворення потребує зміни мінімум двох елементів («хто-що-як-чому») бізнес-моделі. Наприклад, Hilti, компанія-виробник будівельного обладнання (Ліхтенштейн), зіткнувшись із конкурентними викликами з боку азійських виробників, орієнтованих на нижчий ціновий сегмент, змінила всі 4 елементи бізнес-моделі. Передусім замислилася над зміною ціннісної пропозиції: а ЩО купують будівельники? Не інструмент, а можливість виконати певну роботу. Інструмент дорогий, не завжди доступний; низка видів придбаного обладнання застосовується нечасто – тож, простоює; якщо відбувається поламка – обладнання потребує професійного ремонту, а робота не виконується. І надумала компанія перейти від виробництва та продажу обладнання до продажу послуг з управління інструментальним парком. Тобто здає обладнання в оренду та надає послуги з його обслуговування. Для цього довелося забезпечити інші ключові ресурси (персонал, ІТ-системи, технології та ін.), процеси (перепідготовка персоналу для керування парком обладнання, роботи з клієнтами; організація зберігання, управління складським господарством, транспортна логістика, постачання запчастин і т. д.). За щомісячну платню клієнт отримує доступ до всього парку обладнання, послуги технічного обслуговування та ремонту. Відповідно радикально змінилася формула прибутку – джерела доходів, періодичність платежів, структура витрат, обсяг реалізації (послуг), маржинальний прибуток тощо. Результат для Hilti: значне збільшення клієнтської бази та доходів.

Британський виробник двигунів Rolls-Royce схожим чином запровадив «оплату за льотну годину» – авіакомпанії купували не двигун, а льотні години (ЩО? ЧОМУ?). Rolls-Royce як власник двигуна здійснює обслуговування/ремонт (ЯК?), тож, генерує постійний потік доходів, скоротивши витрати за рахунок підвищення ефективності технічного обслуговування (ЧОМУ?).

Процес створення інноваційної бізнес-моделі містить етапи: проектування (ініціалізація, генерування ідей, інтеграція), створення прототипу (форми: презентація, бізнес-план, пілотний проект), тестування.

Підкреслимо: інноваційна бізнес-модель має бути новою не лише для компанії, а й для ринку/галузі в цілому. Для розробки інноваційної бізнес-моделі важливо вийти за межі домінуючої галузевої логіки, зійти з «накатаної колії». Адже компанія діє у сфері, де дотримуються певних базових принципів щодо ланцюгів вартості, конкуренції, – типова бізнес-модель функціонує у певних рамках. І тут, як у житті: чим більше знаємо, тим більше застрягаємо в колії звичного образу думок.

Apple, Google та інші досягли успіху не тому, що слідували правилам, а тому що встановили власні, діючи врозріз із домінуючою галузевою логікою. Як такі розробити? Осяяння? Говорять, що інноваційна бізнес-модель ґрун-

тується на міграції цінностей (зміщенні акцентів у ланцюгу вартості). Міграції – звідки?

І ось тут виявляється несподіване: ***90 % успішних інноваційних бізнес-моделей містять елементи вже існуючих***. Фахівці ідентифікують близько 50 шаблонів бізнес-моделей, що з різним ступенем інтенсивності застосовуються в різних галузях. Опис їх змісту в розрізі основних елементів «хто-що-як-чому» можна знайти в роботі: «Гассман Оливер, Франкенбергер Каролин, Шик Микаэла. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов = The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business: пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 432 с.».

Наприклад, шаблон «БРИТВА ТА ЛЕЗИ» ґрунтується на тому, що основний продукт продається дешево, а додаткові, необхідні для його функціонування/використання, – дорого (бритва та лези Gillette, принтери та чорнила для них HP). Apple застосовує цю модель у перегорнутому вигляді: дорогий пристрій (iPod, iPhone, iPad) + дешеві програмне забезпечення, музика, фільми тощо.

Бізнес-модель «ДОВГИЙ ХВІСТ» (Amazon, Netflix) означає, що більша частина прибутку припадає не на основні продукти, а на «довгий хвіст» нішевих, які самі по собі (кожен окремо) не забезпечують значної маржі.

Інновація полягає в розумінні, перетворенні, рекомбінуванні, перенесенні успішних шаблонів у власну сферу (галузь, регіон).

Інноваційні бізнес-моделі часто є нетривіальними лише для певної галузі. Компанії можуть комбінувати елементи кількох шаблонних бізнес-моделей інших галузей для розробки власної – тим складніше конкурентам буде її скопіювати.

У згаданій вище роботі пропонується застосувати для розробки принципи тотожності або конфронтації. Перший варіант передбачає творче адаптування шаблонів бізнес-моделей, що успішно застосовуються в суміжних галузях. При застосуванні принципу конфронтації пропонується обрати з 55 шаблонів 6–8 моделей, логіка яких найбільше відрізняється від домінуючої у вашій галузі. Далі, відповідно до обраних шаблонів та компаній інших галузей, що їх успішно застосовують, спробувати відповісти на питання: а як би, наприклад, Apple керувала вашим бізнесом? McDonalds (якщо до обраних увійшла модель «Франчайзинг»)? IKEA (модель «Самообслуговування»)? Amazon («Довгий хвіст»)? І т. д. – для формування креативних ідей із ініціювання нової бізнес-моделі.

Важливі моменти при розробці інноваційної бізнес-моделі:

1. Визначення раціональних меж бізнесу – галузі (-ей), в якій (-их) діє компанія. Надто вузьке визначення галузі зменшує потенціал розвитку. Apple

не стала обмежуватися комп'ютерною, створила ПЛАТФОРМУ продукту, і успіх iPod/iTunes по сьогодні слугує прикладом ефективної бізнес-моделі. Так відбуваються трансформації галузей.

2. Визначення місця компанії в майбутньому ланцюгу створення вартості. Буде компанія застосовувати аутсорсинг чи ні, як обиратиме партнерів, створюватиме платформу/екосистему продукту чи «ввійде» до існуючої. Вирізняють три еталонні інноваційні бізнес-моделі: інтеграційна (повний контроль компанії над процесами); диригування (співпраця з іншими компаніями, розподіл бізнес-функцій); ліцензування. Так, у автомобільній галузі бізнес-моделі еволюціонували від вертикальної інтеграції (повний цикл) до складального виробництва.

З появою інноваційних бізнес-моделей «перекроюються» галузі, перерозподіляються грошові потоки, змінюються правила та стандарти ведення бізнесу. З часом успішна бізнес-модель може перетворитися на типову. Тож, для розробки інноваційної бізнес-моделі доведеться не озиратися на конкурентів, поставити під сумнів домінуючу в галузі логіку і доводи: мовляв, у нас інша сфера, інші ключові чинники успіху, клієнти не сприймуть, це божевілля… Так, керівники не надто прагнуть виходити із зони комфорту, особливо якщо модель ще дозволяє отримувати прибуток. Утім його спадна динаміка є сигналом до пошуку нової бізнес-моделі, адже, коли компанія на межі банкрутства, здійснювати зміни надто пізно (згадаймо Kodak).

А тепер ***замість postscriptum***.

Дослідження сучасних бізнес-моделей необхідно продовжити. Адже виникають багато практичних питань. Наведу тільки два.

Перше – бізнес-моделі не просто змінюються, а й із часом себе вичерпують. Так, сьогоднішню Apple починають критикувати: мовляв, споживач не реагує на нескінченну кількість нових додатків, бізнес перетворився на commodity, модель себе вичерпала, хоча все ще дозволяє отримувати прибутки. Тривожні дзвіночки: у 2018 р. Apple втратила статус постачальника смартфонів № 2 у світі, поступившись Huawei, зменшила кількість замовлень постачальникам комплектуючих.

Друге – актуальними є спеціальні дослідження бізнес-моделей «відкритих інновацій». Неодноразово згадувані в нашому матеріалі компанії – символи інноваційного успіху дедалі частіше звинувачують у прагненні забезпечити собі конкурентні переваги не «як раніше», а перешкоджаючи розвитку стартапів потенційних конкурентів. Як приклад наведу публікацію у Forbes з гучномовною назвою «Прирожденные убийцы: как Amazon, Google и Facebook избавляются от стартапов». Цитую уривок: «Джонатан Франкель був схвильований, коли після року перемовин інвестиційний підрозділ Amazon уклав

5,6 млн дол. у його стартап Nucleus: планшетний комп'ютер на базі Alexa, що фокусувався на відеоконференції та комунікаціях. Він був не менш схвильований, коли через рік Amazon запустила свій голосовий пристрій Echo Show – майже ідеальний клон продукту Nucleus». Справедливими є подібні звинувачення чи ні – аби дати відповідь, потрібно зануритися в питання інтелектуальної власності, функціонування моделей «відкритих інновацій» та ін. Але це вже інша історія.

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

INNOVATIVE BUSINESS MODELS: PECULIARITIES OF FORMATION AND DEVELOPMENT. SPEECH AT THE SCIENTIFIC AND THEORETICAL SEMINAR OF THE DEPARTMENT OF ECONOMIC THEORY OF THE YAROSLAV MUDRYI NATIONAL LAW UNIVERSITY on 22th January 2019

The report is dedicated to examining the content, factors, and technologies of the innovative transformation of contemporary business models.

To demonstrate the influence of a business model on functioning of an organization, the author has outlined several facts. Kodak, Lerman Brothers, Motorola, and Nokia are examples of leading companies, which, having had neglected relevant transformations of their business models, rapidly lost market shares. A wide range of histories of business success is grounded on applying an innovative business model rather than a product. For instance, Amazon, Apple, Skype, eBay, IKEA are companies, which have proposed an innovative approach to supply of existing goods/services.

A business model describes a way of creating, delivery, selling, and retaining the value by an organization. It contains the following elements: target consumers, price supply, a value chain, and a mechanism for earning profit. A change of any component causes changes of the others.

Systematically reviewing the elements of a business model, managers estimate whether there is a need for transforming: under a dynamic environment, a business model must evolve. Long-term competitive success and sustainable development of contemporary companies depend on such evolvement.

Changes of a business model are necessary if: a) there are opportunities to: meet demands of a large group of consumers, which are not satisfied with offered commodities; commercialize new technology; create a product to perform the "work" none has tried to perform; b) there are threats: implementing technological innovations, which cheapen

current supply or change its content; a need for the reaction to changes in terms/methods of competition. Expansion of technologies of the digital economy and business models based on platforms stipulate inevitability of transforming business models of companies in all the sector of economy.

Business models displaying the logic of a present sectoral business system (a value chain) and being inherent to a majority of companies in a sector are traditional. Only a certain company in a sector applies an innovative business model. Such model is usually grounded on forming a new way of supply, which shifts emphasis within a value chain and creates the new value for consumers.

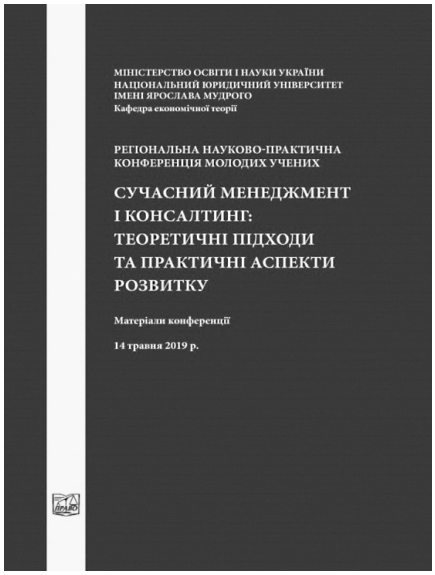
The innovative transformation requires changes of at least two elements of a business model and transcends the dominating sectoral logic. To accomplish this goal, managers make greater use of templates: 90% of successful innovative business models contain elements of already existing ones and are non-trivial for a certain sector only. An innovation implies recombining and transferring elements of business models from other sectors in own sector (mainly those, the logic of which significantly differs from the logic of a template dominating in a "lending" sector). The emergence of innovative business models fosters transformations in sectors, redistribution of monetary flows, and changes of rules for doing business. Subsequently, successful business models transform into typical ones and do not benefit company in the sphere of competition any more.

In the context of searching for effective technologies for the innovative transformation of business models of contemporary companies, researching the potential and risks of different forms of open innovation models is of considerable importance.

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-183

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І КОНСАЛТИНГ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ

За підсумками регіональної науково-практичної конференції молодих учених



14 травня 2019 р. в Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого відбулася регіональна науково-практична конференція молодих учених «Сучасний менеджмент і консалтинг: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку».

Метою конференції стало обговорення стратегічних пріоритетів розвитку менеджменту і консалтингу в XXI ст.

Вибір наукового спрямування конференції не був випадковим. Теоретичні дослідження у провідних університетах світу дедалі більше стають міждисциплінарними. Вони поєднують теоретичний аналіз підприємництва з практичними аспектами менеджменту та консалтингу, дають можливість краще усвідомити перспективи ведення бізнесу в країні, прийняти ефективне управлінське рішення на рівні бізнес-організації.

Відповідно до світових трендів розвиваються наука та навчальний процес у Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого. У 2018 р. в Університеті відкрито фінансово-правовий факультет, на якому здійснюється підготовка магістрів за спеціальностями «Економіка» (освітня програма «Бізнес-консалтинг») і «Менеджмент» (освітня програма «Бізнес-адміністрування»).

Велику зацікавленість у здобутті економічної та управлінської освіти виявляють студенти-юристи нашого Університету, які набувають можливості краще розуміти юридичні проблеми сучасності, стають більш підготовленими до роботи в юридичному бізнесі.

Участь студентів у наукових конференціях і круглих столах дає можливість поділитися з іншими учасниками своїми науковими доробками, вчить аргументувати власну позицію, давати відповіді на запитання.

У рамках регіональної науково-практичної конференції працювали дві дискусійні панелі:

1. Ефективне управління бізнесом: стратегія та організація.

2. Теоретичні основи, актуальні напрями та сучасні технології бізнес-консалтингу.

Матеріали конференції опубліковано у спеціальному збірнику тез.

Бажаємо всім учасникам конференції подальших здобутків у науково-дослідній діяльності!

***О. О. Набатова**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*

MODERN MANAGEMENT AND CONSULTING: THEORETICAL APPROACHES AND PRACTICAL ASPECTS OF DEVELOPMENT

According to the results of the regional scientific-practical conference of young scientists

The regional scientific and practical conference of young scientists "Modern Management and Consulting: Theoretical Approaches and Practical Aspects of Development" took place at the Yaroslav Mudryi National Law University on May 14, 2019.

The purpose of our conference was to discuss the strategic priorities of management and consulting development in the 21st century.

The choice of the conference scientific direction was not accidental. Theoretical studies in leading universities around the world become interdisciplinary. They combine theoretical analysis of entrepreneurship with practical aspects of management and consulting, offer more scope for better understanding the prospects of doing business in the country, making effective management decisions at the level of business organization.

According to world trends, science and educational process are developed at the Yaroslav Mudryi National Law University. The Faculty of Finance and Law was set up at the University in 2018. It trains masters in the following specialties: "Economics", educational program "Businessconsulting"; "Management", educational program "Business Administration".

Studentslawyers of our University show great interest in gaining economic and managerial education. They get the opportunity to understand the legal problems of modern days better and become more trained to work in the legal business.

Attending the scientific conferences and round tables offers students an opportunity to share with other participants their scientific developments, teaches them to give reasons for their own position and answer questions.

There were two panel discussions at our conference:

1. Effective business management: strategy and organization.

2. Theoretical foundations, current trends and modern technologies of business consulting.

Proceedings of the conference have been published in a special collection of theses.

We wish all the participants of the conference further achievements in research activity!

Olga Nabatova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Yaroslav Mudryi National Law University

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, вичитаний 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 виносці 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 (кегль 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** (кегль 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* (кегль 12, міжрядковий інтервал 1,5, шрифт напівжирний);

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

– *розширена анотація обсягом від 2 до 3 тис. знаків англійською мовою* (кегль 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 (кегль – 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.slovnyk.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 напряму 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 іншомовних джерел (за наявності).

Зразки ліцензійної згоди на публікацію (Додаток 1), анотації до статті англійської 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 убезпечення 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 наукової 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 і редакційній політиці збірника наукових праць «Економічна теорія та право» та доцільність її публікації.

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

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

Політика антиплагіату

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

До розгляду не приймаються:

статті, що містять менш ніж 85 % унікального тексту, за винятком оглядів (рецензій) наукових праць, які можуть вимагати певної кількості цитувань;

статті, зміст яких повністю або частково повторює інші опубліковані чи розміщені автором у мережі Інтернет матеріали (дисертацію, автореферат, монографію, наукову статтю, тези, звіт про наукову діяльність тощо);

статті, створені рерайтом.

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

Підписано до друку з оригінал-макета 10.06.2019.
Формат 70×100 $^{1}/_{16}$. Папір офсетний. Гарнітура Times.
Ум. друк. арк. 12. Обл.-вид. арк. 22,5. Вид. № 2238.
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 Леонов Д. С.
Тел. (057) 717-28-80

Для нотаток