

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЯРОСЛАВА МУДРОГО

# **ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ПРАВО**

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ И ПРАВО**

## **ECONOMIC THEORY AND LAW**

*Збірник наукових праць*

Виходить щоквартально

Заснований у січні 2010 року

**№ 2 (45) 2021**

Харків  
«Право»  
2021

*Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет вченою радою  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого  
(протокол № 9 від 21.05.2021)*

**Економічна теорія та право** : зб. наук. пр. / редкол.: А. П. Гетьман та ін. – Харків :  
Право, 2021. – № 2 (45). – 153 с.

*Засновник* – Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

### РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

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

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

Збірник наукових праць зареєстровано і проіндексовано 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.

*Рекомендовано к печати и к распространению через сеть Интернет ученым советом  
Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого  
(протокол № 9 от 21.05.2021)*

**Экономическая** теория и право : сб. науч. тр. / редкол.: А. П. Гетьман и др. – Харьков :  
Право, 2021. – № 2 (45). – 153 с.

*Учредитель* – Национальный юридический университет имени Ярослава Мудрого

### **РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:**

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

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

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

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

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

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

*The issue is recommended for publication and for distribution via the Internet  
by the Academic Council of Yaroslav Mudryi National Law University  
(the protocol No. 9 of 21.05.2021)*

**Economic Theory and Law** : col. of sci. papers / editorial board: A. P. Hetman, etc. – Kharkiv : Pravo, 2021. – No. 2 (45). – 153 p.

*Founder* – Yaroslav Mudryi National Law University

## EDITORIAL BOARD:

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

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

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

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

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

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

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

# ЗМІСТ

## ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

ШЕВЧЕНКО Л. С.

Цифрова конкуренція: нові можливості та нові загрози..... 11

МАРЧЕНКО О. С.

Теоретичні основи оцінки ефективності бізнес-консалтингу ..... 32

ГУБІН К. Г.

Шляхи розвитку маркетингового бізнес-консалтингу в Україні..... 52

ОВСІЄНКО О. В., СВІТЛИЧНИЙ О. С.

Комплаєнс-консалтинг та перспективи його розвитку в Україні..... 68

КОРОЛЬ С. Я., УМАНЦІВ Г. В., ШУШАКОВА І. К.

Розвиток трансфертного ціноутворення в умовах глобалізації..... 87

## ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ПРАВА

ГРИЦЕНКО О. А.

Чи зацікавлений бізнес у дотриманні прав людини? ..... 101

## ПРАВО

КАРНАУХ Б. П.

Доктрина втраченого шансу в англійському праві:  
у пошуках виправдання диференційованого підходу..... 114

## НАУКОВІ ДИСКУСІЇ ТА ОГЛЯДИ

ДИСКУСІЙНІ ПРОБЛЕМИ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ.

Наукова дискусія в редакції збірника наукових праць

«Економічна теорія та право», 12 травня 2021 року..... 130

ШВЕД Ю. А.

Вплив COVID-19 на сферу та рамки Due Diligence (англ. мовою)..... 130

КАМІНСЬКА Т. М.

Дискусійні проблеми діяльності міжнародних  
консалтингових компаній в умовах пандемії COVID-19 ..... 133

ЛЕВКОВЕЦЬ О. М.

Lean-startup для корпорацій: актуальні технології інноваційного  
бізнес-консалтингу ..... 136

ІВАЩЕНКО М. В.

Актуальні питання медіавпливу в PR-консалтингу..... 141

**Вимоги до оформлення статей, які подаються до збірника  
наукових праць «Економічна теорія та право» ..... 148**

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

ШЕВЧЕНКО Л. С.

Цифровая конкуренция: новые возможности и новые угрозы..... 11

МАРЧЕНКО О. С.

Теоретические основы оценки эффективности бизнес-консалтинга ..... 32

ГУБИН К. Г.

Пути развития маркетингового бизнес-консалтинга в Украине..... 52

ОВСИЕНКО О. В., СВЕТЛИЧНЫЙ О. С.

Комплаенс-консалтинг и перспективы его развития в Украине..... 68

КОРОЛЬ С. Я., УМАНЦІВ Г. В., ШУШАКОВА И. К.

Развитие трансфертного ценообразования в условиях глобализации ..... 87

### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ПРАВА

ГРИЦЕНКО Е. А.

Заинтересован ли бизнес в соблюдении прав человека? ..... 101

### ПРАВО

КАРНАУХ Б. П.

Доктрина потери шанса в английском праве: в поисках оправдания  
дифференцированного подхода ..... 114

### НАУЧНЫЕ ДИСКУССИИ И ОБЗОРЫ

ДИСКУССИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕС-КОНСАЛТИНГА.

Научная дискуссия в редакции сборника научных трудов

«Экономическая теория и право», 12 мая 2021 года ..... 130

ШВЕД Ю. А.

Влияние COVID-19 на сферу и рамки Due Diligence (на англ. языке) ..... 130

КАМИНСКАЯ Т. М.

Дискуссионные проблемы деятельности международных  
консалтинговых компаний в условиях пандемии COVID-19 ..... 133

ЛЕВКОВЕЦ Е. Н.

Lean-startup для корпораций: актуальные технологии  
инновационного бизнес-консалтинга ..... 136

ИВАЩЕНКО М. В.

Актуальные вопросы медиавлияния в PR-консалтинге ..... 141

**Требования к оформлению статей, которые подаются  
в сборник научных трудов «Экономическая теория и право»..... 148**



## TABLE OF CONTENTS

### ECONOMIC THEORY

SHEVCHENKO L. S.

Digital competition: new opportunities and new threats ..... 11

MARCHENKO O. S.

Theoretical frameworks for assessing the business consulting effectiveness..... 32

HUBIN K. H.

Ways for developing the marketing business consulting industry in Ukraine..... 52

OVSIIENKO O. V., SVITLYCHNYI O. S.

Compliance consulting and prospects of its development in Ukraine..... 68

KOROL S. Y., UMANTSIV H. V., I. K. SHUSHAKOVA I. K.

Development of transfer pricing in the context of globalization ..... 87

### ECONOMIC THEORY OF LAW

GRYTSENKO O. A.

Is business interested in respect for human rights? ..... 101

### LAW

KARNAUKH B. P.

Loss of a chance doctrine in English law: in search for justification  
of differentiated approach ..... 114

### SCIENTIFIC DISCUSSIONS AND REVIEWS

CONTROVERSIAL ISSUES OF BUSINESS CONSULTING.

Scientific discussion at the editorial office of the Collection

of Scientific Papers «Economic Theory and Law», 12 May 2021 ..... 130

SHVED YU. A.

Impact of COVID-19 on the scope and framework of Due Diligence ..... 130

KAMINSKA T. M.

Controversial issues on activities of international consulting companies  
under the COVID-19 pandemics ..... 133

LEV KOVETS O. M.

Learn-startup for corporations: actual technologies for innovative  
business consulting ..... 136

IVASHCHENKO M. I.

Relevant problems of the media influence  
in the sphere of PR-consulting..... 141

**Requirements for the articles in collection of scientific papers**

«Economic Theory and Law» ..... 148

# ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

---

DOI: 10.31359/2411-5584-2021-45-2-11

УДК 339.137.2–028.63

## Л. С. ШЕВЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,  
завідувачка кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого,  
НДІ ПЗІР НАПрН України, Україна, м. Харків  
e-mail: shevchenko\_ls@ukr.net  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4567-0310>  
ResearcherID: <http://www.researcherid.com/rid/M-5894-2017>



## ЦИФРОВА КОНКУРЕНЦІЯ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА НОВІ ЗАГРОЗИ<sup>1</sup>

У статті проаналізовано нові реалії конкуренції в цифровій економіці. Розкрито особливості ринкової поведінки та чинники конкурентоспроможності цифрових фірм (підприємств) та їх цифрових бізнес-одиниць. Особливу увагу приділено платформним компаніям як найбільш потужним конкурентам цифрової епохи; виявлено їхні основні конкурентні переваги. Проаналізовано процеси концентрації влади в руках цифрових гігантів, природу та прояви монополізму в цифровій економіці. Досліджено напрями вдосконалення антимонопольного законодавства у країнах, де найбільш активно діють платформні компанії (Німеччина, США, Австралія, Китай).

**Ключові слова:** цифрова конкуренція, цифрова фірма (підприємство), цифрова платформа, платформна компанія, конкурентні переваги, антиконкурентна поведінка, монополізм у цифровій економіці, антимонопольне законодавство.

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

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

© Шевченко Л. С., 2021. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

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

**Постановка проблеми.** У «Доповіді про цифрову економіку (2019)» ЮНКТАД зазначається, що зростання цифрової економіки створює безліч нових економічних можливостей. Цифрові дані можуть сприяти поліпшенню економічних і соціальних показників, розвитку інновацій і підвищенню продуктивності. Цифрові платформи спрощують здійснення операцій, формування мережових зв'язків та обмін інформацією. З точки зору підприємств, трансформація всіх сфер і ринків під впливом цифровізації може сприяти підвищенню якості товарів і послуг при зниженні витрат. Крім того, цифровізація трансформує ланцюжок створення вартості, відкриваючи нові можливості для збільшення доданої вартості й широких структурних змін. Однак отримання позитивних результатів цифровізації аж ніяк не гарантоване [1]. Цифрова економіка – це висококонкурентне середовище з особливими суб'єктами конкурентної боротьби та специфічними ризиками ведення бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем цифрової економіки та цифрової трансформації бізнесу здійснюють як закордонні, так і вітчизняні вчені. Першочергову увагу при цьому звертають на сутність цифрової економіки. Так, Л. О. Матвейчук (L. O. Matveychuk) розкрила теоретичні аспекти цифрової економіки: понятійно-категоріальний апарат, сутність і особливості цифрової економіки, основні принципи цифровізації економіки, фактори впливу на її розвиток і ключові комплексні визначники цифрової економіки [2]. О. А. Гриценко (O. A. Grytsenko) проаналізувала цифрову економіку у вузькому та широкому значенні [3].

У сфері наукових інтересів дослідників – також цифрові трансформації бізнесу. Наприклад, І. О. Артем'єва (I. O. Artemieva) визначила основні виклики та можливості, що виникають у різних сферах економіки під впливом глобального поширення цифрових технологій; окреслила найважливіші напрями дій задля успішної цифрової трансформації діяльності економічних суб'єктів різного рівня [4]. С. В. Тютюнникова (S. V. Tiutiunnikova) та О. А. Фрідман (O. A. Fridman) проаналізували трансформації інноваційного підприємництва в умовах становлення цифрової економіки [5]. А. М. Бортнік (A. M. Bortnik) сформулювала своє розуміння цифрової трансформації бізнес-моделей підприємства [6]. С. Щеглюк (S. Shchegliuk) розкрила зміст і структуру цифрових технологічних платформ, особливості їх формування й розвитку, переваги, недоліки та ризики для економічного розвитку країни, регіону, міста та ринку праці [7]. О. Піщуліна (O. Pishchulina) здійснила аналіз поширення цифрових платформ, які використовують бізнес-моделі, ґрунтовані на даних, і трансформують існуючі галузі економіки [8].

Утім, проблеми цифрової конкуренції досліджуються недостатньо. Найбільш глибоке розуміння її сутності містить записка секретаріату

ЮНКТАД «Питання конкуренції в цифровій економіці» [9]. Методологічними напрацюваннями та прикладними дослідженнями цифрової конкуренції відома також глобальна консалтингова компанія Boston Consulting Group. Одне з останніх досліджень BCG (опитано понад 700 керівників компаній з оборотом понад 500 млн дол. по всьому світу) дозволило дійти висновку: пандемія COVID-19 значно пришвидшила цифрову конкуренцію. Зокрема, близько третини опитаних вважають, що «цифра» вже зараз чинить підливний вплив на бізнес, більше 90 % учасників ведуть роботу по цифровізації клієнтської складової бізнесу, а більше 70 % цифрової активності фінансується бізнес-підрозділами, а не технологічними / ІТ функціями [10]. Цікаві результати в процесі дослідження сутності та напрямів розвитку конкуренції в цифровій економіці отримали фахівці глобальної консалтингової компанії McKinsey & Company [11].

**Формулювання цілей.** Мета статті – проаналізувати сутність, механізми та наслідки цифрової конкуренції; конкурентні переваги цифрових фірм (підприємств), цифрових платформ і платформних компаній; природу ринкової влади цифрових монополістів і вдосконалення цифрового законодавства.

**Виклад основного матеріалу.** Аналітики McKinsey & Company в одному із своїх останніх досліджень аналізують нові реалії конкуренції в цифровій економіці. Для останньої, на їхню думку, характерні такі особливості [11]:

- *у конкурентній боротьбі виграють компанії, які прагнуть забезпечити найбільший вигравш не собі, а своїм споживачам.* Цифрові технології надають клієнтам можливість купувати тільки те, що їм потрібно, а вибір робити самостійно, фактично без посередників по дистрибуції. За таких умов керівникам фірм необхідно навчитися конкурувати, створюючи відчутну цінність для клієнтів; тільки так вони будуть одержувати прибуток для себе;

- *цифрова економіка розвивається згідно з правилом «переможець отримує все».* Невелика кількість переможців, користуючись своїми масштабами і мережевими перевагами, збирають величезні обсяги інформації про клієнтів. Інформація допомагає виявляти майбутні загрози та кращих партнерів у захисті ланцюжків створення вартості під тиском цифрових технологій. У цьому середовищі фірма, стратегічною метою якої є збереження ринкової частки, може бути приречена – якщо тільки вона не є лідером ринку. Її керівники помилково припускають, що частка ринку залишиться стабільною, що прибуткові ніші будуть, як і раніше, захищені і що можна зберегти лідерство, переростаючи традиційних конкурентів, а не зосереджуючись на цифрових моделях, які завойовують ринок;

- *цифрова економіка винагороджує першопрохідників та їхніх найшвидших послідовників, залишаючи обережніших далеко позаду.* Першопрохідці і найшвидші послідовники мають переваги в навчанні. Вони невпинно

тестують і вчать, запускають перші прототипи й уточнюють результати в режимі реального часу, скорочуючи час розробки інновацій.

Хто ж є основними гравцями у цифровій конкуренції? Ними стають цифрові фірми (підприємства), платформні компанії (компанії з платформними бізнес-моделлями) та цифрові екосистеми.

*Цифрова (оцифрована) фірма (підприємство)*<sup>1</sup> – це організація, яка на відміну від традиційного бізнесу здійснює оцифровку бізнес-процесів і послуг за допомогою складних сучасних технологій та інформаційних систем. Мета цифрової фірми – економія затрат, безперервність та ефективність ведення бізнесу, швидке виведення на ринок нових продуктів і послуг, упровадження нових бізнес-моделей та новітнього менеджменту.

Конкурентними перевагами цифрових фірм є:

1) інтеграція цифрових технологій. У 2019 р., незадовго до пандемії, дані про інтеграцію цифрових технологій європейськими фірмами відрізнялися залежно від розміру компанії, сектору та країни – члена ЄС. Але фірми ставали дедалі більш оцифрованими, і в цьому лідирували великі компанії: 38,5 % великих компаній вже поклалися на передові хмарні сервіси, 32,7 % використовували аналітику великих даних, 39 % – онлайн-продаж. Однак тільки 17 % малих і середніх підприємств застосовували хмарні сервіси, тільки 12 % із них – аналітику великих даних, тільки 17,5 % малих і середніх підприємств продавали продукти через Інтернет. Країни з найвищим рейтингом за цими показниками – Мальта, де 24 % компаній використовують великі дані, і Фінляндія, де 50 % покладаються на хмарні сервіси. Оцифровуванню бізнесу приділяють значну увагу також Ірландія, Бельгія та Нідерланди [12];

2) створення і пропонування цифрових продуктів. Під останніми розуміють нематеріальні активи або носії, які можна багаторазово продавати й поширювати в Інтернеті без необхідності поповнювати запаси. Ці продукти часто існують у вигляді завантажуваних або потокових цифрових файлів (MP3, PDF, відео, плагіни й шаблони). Цифрові продукти мають багато конкурентних переваг, які роблять їх унікальними та привабливими для продажу. Серед них: низькі накладні витрати (товар не потребує складування); висока рентабельність (відсутність повторюваних затрат на товари); можливість автоматизації (миттєвого виконання замовлення); гнучкість продуктів (поєднання безплатних продуктів із платним доступом до ексклюзивного цифрового контенту або ліцензією на використання цифрових продуктів); електронне навчання як майбутнє освіти та освітні продукти. Хоча ризики теж є: споживач завжди може знайти безплатну альтернативу; ніхто не застрахований від піратства;

<sup>1</sup> Термін «цифрова фірма» запровадив професор у галузі інформаційних систем Школи бізнесу Стерн при Нью-Йоркському університеті К. К. Лаудон (Kenneth C. Laudon).

несприятливою може бути торгова політика соціальних мереж, через які здійснюється продаж [13];

3) спрямованість на клієнта. Цифрові фірми дотримуються коротких термінів реагування при прийнятті рішень і при розподілі ресурсів; прагнуть мати стандартизовані структури, підрозділи й процеси, а також чіткий розподіл ролей і обов'язків; їх команди є крос-функціональними й цілеспрямовано об'єднують усі відповідні види експертизи, як цифрові, так і специфічні для бізнесу. Такі фірми орієнтуються на операційну перевагу (ефективність, ощадливість, конкурентоспроможні структури витрат і постійне вдосконалення, високий ступінь організаційної дисципліни), на невелику кількість простих і зрозумілих KPI. Джо Вайнман (Joe Weinman), автор книги «Clouconomics», зазначає, що справжня цінність хмарної або гібридної хмарної архітектури полягає в гнучкості, скороченні часу виведення на ринок, прискоренні інновацій, поліпшенні та розширенні користувацького досвіду. Якість обслуговування клієнтів також має вирішальне значення: 80 % клієнтів B2B і B2C при ухваленні рішення про покупку тепер вважають, що їхній досвід так само важливий, як продукти й послуги компанії. Дослідження компанії Deloitte (Deloitte Touche Tohmatsu Limited) показало, що організації, які приділяють більше уваги якості обслуговування клієнтів, порівняно з іншими організаціями збільшують життєву цінність своїх клієнтів у 1,6 рази [14];

4) використання внутрішніх технологічних платформ, які є важливим активом фірми, серед них: CRM (Customer Relationship Management) – управління взаємовідносинами з клієнтами; SCM (Supply Chain Management) – управління ланцюжками поставок; ERP (Enterprise Resource Planning System) – планування ресурсів підприємства; KMS (Knowledge Management System) – система управління знаннями; ECM (Enterprise Content Management) – управління контентом підприємства та ін. Призначення цих технологічних платформ – забезпечити цифрову інтеграцію та обмін інформацією всередині організації зі співробітниками та за її межами з клієнтами, постачальниками й іншими діловими партнерами [15];

5) управління фірмою з використанням принципів проектування. Фірми дають менеджерам можливість діяти самостійно, але контролюють їх роботу і, в разі потреби, притягають до відповідальності. Крім того, для ефективного управління цифровою фірмою створюється спеціальний підрозділ і запроваджується посада директора з цифрових технологій / головного цифрового директора – Chief Digital Officer (CDO). Завданням останнього стає спостереження за цифровими інноваціями, за цифровим перетворенням організації залежно від цифрової стратегії фірми та пріоритетів бізнесу, створення цифрової фірми. Причому CDO повинен знати зміст усього циклу менеджменту й особливості бізнесу фірми.



В окремих випадках замість цифрової фірми створюються її *цифрові бізнес-одиниці*, які використовують цифрові технології, мають цифрову платформу як основний продукт і працюють окремо від материнських компаній. Така практика дає можливість компаніям збільшити цифровий дохід, не порушуючи традиційний бізнес. Компанія Deloitte в одному із своїх останніх досліджень наводить приклади фірм, які створили цифрові підрозділи та дочірні компанії: у сфері фінансових послуг – Goldman Sachs' Marcus and Wells Fargo's Greenhouse (насамперед мобільний банкінг на платформі цифрового банкінгу); в автомобілебудуванні – GM Cruise та спільне мобільне підприємство Daimler-BMW; у мобільному зв'язку – Telefonica Giffgaff; у сфері виробництва – Hitachi's Vantara; Siemens' Digital Factory Division. Фахівці Deloitte також слушно ставлять питання про вплив зрілості цифрових технологій на фінансові показники компаній, обумовлений поліпшенням ефективності, зростанням доходів, якості продуктів/послуг, задоволеністю клієнтів та залученістю співробітників, а також спонуканням до більшої уваги до зростання та інновацій [14].

Низка досліджень показує, що компанії, які поступово впроваджували в бізнес-процеси цифрові технології, набагато краще пережили локдаун і економічну кризу, спричинену пандемією COVID-19. За даними McKinsey & Company, у 2020 р. бізнес пройшов шлях цифрової трансформації, на який за звичних умов йому знадобилося б сім років [16].

Іншим та більш потужним конкурентом сучасної епохи є *платформні компанії (компанії з платформними бізнес-моделями)*. Поняття «платформа» в працях економістів з'явилося ще в 1990-х роках. Зараз науковці під платформами розуміють:

- продукти і послуги, які дозволяють об'єднати дві групи користувачів. Платформа, як правило, складається з інфраструктури (апаратне і програмне забезпечення), стандартів, які гарантують сумісність між елементами інфраструктури, і правил, які визначають умови здійснення транзакцій, права й обов'язки її користувачів [17];

- бізнес-моделі, які дозволяють об'єднати дві й більше незалежні групи продуктів заради збільшення прибутку всіх учасників; дають можливість споживачам і виробникам зв'язуватися між собою, аби обмінятися товарами, послугами та інформацією. Цим платформи створюють нові ринки. Наприклад, платформа eBay об'єднала продавців і покупців; iOS та Android допомогли споживачам і розробникам знайти один одного; Uber – встановила зв'язки пасажирів і водіїв; Airbnb – мандрівників і власників нерухомості.

Платформи не виробляють власні товари й не використовують традиційну сировину. Вони продають одним користувачам доступ до інших [18]. І мають свої вигоди: на відміну від традиційних бізнес-моделей, їм не потрібно закуповувати сировину, виробляти й продавати продукцію. Замість цього вони



залучають до своїх платформ учасників, а потім зводять їх разом. Це – їхні посередницькі послуги.

Метою створюваних цифрових платформ можуть бути:

1) забезпечення співпраці учасників платформи (платформи співробітництва). Такий підхід використовують автомобільна компанія «BMW», китайські виробники мотоциклів та інші компанії;

2) залучення, об'єднання і стимулювання учасників платформи (платформи-інтегратори), при цьому відбувається лише агрегація діяльності постачальників товарів і послуг через централізовану закриту платформу. Прикладами є Uber, Avito, BlaBlaCar та інші (ринковий тип платформи);

3) спільне використання активів незалежних учасників (знань, ресурсів, часу тощо) для створення додаткової цінності, а також спільні інновації, нові механізми партнерства й конкуренції (багатосторонні платформи). У цьому випадку на платформі присутні як мінімум: власник платформи, незалежні розробники (якщо власник відкриває їм доступ до платформи через інструменти API), споживачі й партнери по збуту й просуванню.

Цифрові платформи привели до появи платформної економіки, переходу від ланцюжків постачання і створення вартості до партнерських мереж поставок (колаборацій), формування середовища для коеволюції ринків і компаній [19].

Конкурентними перевагами цифрових платформ і платформних компаній, які їх створюють і використовують, є:

- скорочення транзакційних витрат клієнтів на пошук один одного та проведення угоди, усунення різноманітних перешкод. Транзакційними є платформи Alibaba, Amazon, Uber, Airbnb, Baidu та інші;

- зменшення часу виведення нового продукту на ринок. Особливу увагу створенню платформ приділяє Google. Всі основні сервіси Google – це платформи, в тому числі Google Search і Android;

- мережевий ефект двостороннього ринку в ситуації, коли дві групи користувачів (зазвичай творці продукту та споживачі) створюють додану вартість одна для іншої, отримуючи взаємовигідні переваги, наприклад: користувачі й розробники операційних систем (провайдери платформ Windows, Macintosh, Linux); здобувачі роботи й роботодавці на ринку праці (Monster, hh.ru, кадрові агентства); споживачі фільмів і кіностудії DVD (Sony, Toshiba, Samsung). Загалом мережевий ефект – це явище в економіці, коли цінність будь-якого товару або послуги для одного користувача безпосередньо залежить від кількості інших користувачів цього ж товару або послуги. Щоб ефект мережі спрацював, кількість її учасників має досягти певного рівня. Після досягнення цієї межі залучення нових клієнтів спрощується, оскільки нові користувачі вже самі будуть уважати, що цінність від перебування

в мережі вища, ніж вартість витрат на участь у ній – саме через розширення мережі [20];

- можливість платформи бути екстериторіальною;
- можливість роботи на декількох ринках одночасно, полегшуючи компаніям процес створення унікальної ціннісної пропозиції.

Зверну увагу на те, що функціонування платформних компаній веде до формування *екосистем*. Річ у тім, що бізнес-моделі платформних компаній передбачають множинність учасників платформи, тому власнику платформи потрібно вибудовувати взаємини не тільки зі споживачами, а й з іншими зацікавленими групами, залученими до функціонування платформи. Більш того, дослідники припускають, що за всієї важливості клієнтів або кінцевих споживачів основний упор власники платформи повинні робити на постачальників, партнерів і розробників, тобто на своїх мережевих партнерів, без яких неможливе функціонування платформи. Саме мережеві партнери найчастіше генерують прибуток платформи, виробляючи компоненти виробів, оплачуючи доступ до ринку, API, франшизу, комісію з продажу або надаючи місце для реклами. Тому й ціннісні пропозиції в платформній бізнес-моделі розробляються не тільки для клієнтів, але й для партнерів компанії – власника платформи. Споживачі отримують доступ до цінності, створеної на платформі, а також до інструментів і послуг, що полегшує взаємодію і поліпшує його якість. Партнери отримують доступ до ринку і/або співтовариства платформи, а також до механізмів і послуг, які полегшують і покращують якість взаємодії сторін, мають можливість краще дослідити поведінку покупців і запропонувати їм відповідний товар/послугу. Саме так діє, наприклад, компанія Amazon, яка надає продавцям-конкурентам на Amazon Marketplace доступ до своїх клієнтів і складів. І не зважаючи на необхідність платити комісію, усі продавці співпрацюють з Amazon, більш того, всі хочуть бути складовою її екосистеми. Зараз 7 із 12 компаній з найбільшою капіталізацією (Alibaba, Alphabet (Google), Amazon, Apple, Facebook, Microsoft і Tencent) є екосистемними гравцями [11].

Останнім часом формується можливість поєднати конкуренцію зі співробітництвом не тільки між великими фірмами або учасниками екосистеми, а й у міжплатформних межах, особливо для розв'язання глобальних проблем. Світову підтримку одержала співпраця Google і Apple для розроблення технології з відстежування контактів із зараженими COVID-19, що визнано одним з найбільш ефективних способів стримування пандемії. Компанії пропонують комплексне рішення, яке має в собі програмні інтерфейси додатків (API) та технології (із задіянням Bluetooth) на рівні операційних систем, які здійснюватимуть відстежування контактів з дотриманням безпеки і конфіденційності користувачів.

Однак діяльність платформних компаній часто обертається новими викликами й загрозами для суспільства – насамперед *концентрацією влади в руках цифрових гігантів*, їх монопольним становищем, домінуванням над суперниками, високими економічними бар'єрами входу на такі ринки (платформи). 29 липня 2020 р. у Вашингтоні відбулося засідання юридичного підкомітету з антимонопольної політики Конгресу США. До цього понад рік Конгрес проводив розслідування щодо найбільших ІТ-компаній США: Facebook, Google, Amazon і Apple. Їх підозрювали у зловживанні своїм домінуючим становищем на ринку [21].

Якою ж є природа монополізму в цифровій економіці? Одна з точок зору полягає в тому, що найбільші цифрові платформи зобов'язані своїм домінуванням на ринках *ефектам масштабу або адитивним ефектам* [9]. І певний сенс у цьому є.

По-перше, у такий спосіб себе реалізує мережевий ефект: чим більшою є кількість користувачів платформи, тим більшою є її цінність для всіх. Цифрові платформи відкидають неокласичний підхід до ведення бізнесу, який передбачає, що мета приватної компанії полягає в отриманні максимального прибутку. У нових цифрових бізнес-моделях на першому плані досягнення максимальної кількості користувачів. Наприклад, інвестори дозволили компанії Amazon зростати, не вимагаючи отримання прибутку, і завдяки цьому вона розширила свій бізнес і закріпила своє домінуюче становище на ринку електронної торгівлі.

По-друге, всі платформи здатні «втягувати, контролювати та аналізувати дані», що при збільшенні кількості користувачів дозволяє обігнати потенційних конкурентів і скористатися перевагами першопрохідника.

По-третє, як тільки платформа починає нарощувати масштаби та пропонувати різні комплексні послуги, витрати користувачів, пов'язані з переходом до інших провайдерів послуг, починають зростати, а сам перехід стає економічно не вигідним. Дослідження поведінкових тенденцій показують, що перемикання на іншу платформу пов'язане з когнітивними витратами з точки зору необхідного часу, зусиль, енергії, концентрації та розумової роботи. Це ще більше посилює ринкову міць домінуючої платформи. У результаті має місце практично необмежене масштабування без втрати ефективності, що дозволяє значно підвищувати ефективність управління економікою на мікро- і макrorівнях [8]. Проте, оскільки домінуючих платформ без конкурентів дуже мало, вибір споживачів обмежується, і вони практично не контролюють процес збору й використання їхніх даних. Це викликає заклопотаність щодо конкуренції та захисту прав споживачів у всьому світі.

А. В. Асадулліна (A. V. Asadullina) слушно звертає увагу на два визначальні елементи масштабування цифрового бізнесу.

Перший – постійні витрати й низькі, близькі до нуля, граничні витрати. На її думку, велика частина витрат власників цифрових платформ – це оплата праці технічного персоналу й модераторів контенту. Постійними ці витрати є в тому сенсі, що, наприклад, обсяг пошуку, що надається Google, не надто чутливий до кількості програмних інженерів після того, як створюється повноцінний сервіс пошуку інформації. Іншими словами, після того, як створена пошукова система, споживачі можуть використовувати її в будь-якому місці від нуля до нескінченності, і вартість надання цієї послуги для цифрової платформи залишиться практично незмінною. Безперечно, що вартість послуг модераторів контенту більшою мірою залежить від кількості користувачів сервісу, але й тут еластичність витрат модерування за інтенсивністю використання пошукового сервісу є значно нижчою.

Другий елемент – великі дані. Кожен споживач, здійснюючи пошук інформації та залишаючи «цифровий слід», знижує тим самим собівартість обслуговування одиниці послуги з пошуку інформації наступного споживача. Інтенсивність цього ефекту збільшується завдяки використанню машинного навчання та штучного інтелекту: поліпшення технології пошуку інформації та точності рекламних збігів, урешті-решт, знижує вартість надання одиниці послуги [22].

Іншим поясненням зміни характеру конкуренції в цифровій економіці, до якого схиляється набагато більше дослідників, є *антиконкурентна поведінка* власників (операторів) цифрових платформ. Її проявами є:

1) занадто агресивна конкуренція. Amazon контролює 70 % онлайн-продажів у США, що стало причиною закриття багатьох звичайних магазинів у всій Америці. Amazon використовує дані своїх постачальників, щоб запускати власні, конкуруючі з ними продукти й не давати цим конкурентам виростати у щось велике. Amazon є оператором платформи, який одночасно просуває власні продукти на цій платформі. Google звинуватили в крадіжці контенту інших сайтів, щоб користувач залишався на пошуковій сторінці, а сама компанія більше заробляла на рекламі. Крім того, Google явно зловживає заробітком на контенті, який створюють інші;

2) можливість знищення ресурсів конкурента. У випадку Apple, наприклад, фірма – програмний новатор створює свій додаток для розміщення на майданчику App Store. Якщо Apple бачить, що цей додаток показує хороші продажі, то може запропонувати власну версію такого додатка як частину операційної системи iOS, установленної на всі пристрої компанії. Тобто будь-яка компанія, що розміщує свій продукт на цифровій платформі, усвідомлює, що максимум прибутку від використання його новачії (товару) досягається до моменту створення власником платформи реплікації;

3) відмова користувачам у доступі до даних: у багатьох випадках незгода споживача з обробленням й використанням його персональних даних та дій на платформі закриває йому доступ до платформи. Так, компанія Apple сама вирішує, які програми будуть доступні користувачам на її майданчику AppStore. При цьому компанія бере 30 % від доходу розробників і не дозволяє створювати альтернативні магазини додатків або користувачам самим установлювати програми без допомоги AppStore. З вільною конкуренцією це не має нічого спільного. Компанія може змінювати правила платформи на свій розсуд, без погодження з розробниками, а крім того, збирає дані користувача через власну платіжну систему, яку сторонні розробники зобов'язані використовувати у своїх додатках [21];

4) процеси злиття та поглинання. Такі гіганти, як Apple, Facebook, Google, Alibaba, Netflix, Microsoft, скуповують інші команди з перспективними розробками, аби вони не перетворилися на серйозних конкурентів. Прикладом може слугувати поглинання Facebook своїх великих конкурентів Instagram і WhatsApp. Компанія Google з моменту свого заснування в 1998 р. придбала 212 фірм, загальна вартість яких перевищує 17 млрд дол. [9];

5) придбання стартапів. За даними журналістського розслідування The Wall Street Journal, корпорація Amazon інвестувала в стартапи, після чого використовувала їхні бізнес-ідеї і випускала конкуруючі продукти на ринок. Кожен раз Amazon діяла за однією і тією ж схемою: вела переговори про інвестиції або купувала частки в компаніях, а потім, отримавши доступ до конфіденційної інформації, використовувала ідеї для запуску аналогічних проєктів. Найчастіше стартапи, не маючи можливості конкурувати з Amazon, ішли з ринку [23]. Схожа ситуація і з Facebook, який запускає власний венчурний інвестиційний фонд, орієнтований на стартапи для розроблення нових популярних соціальних додатків;

6) формування стратегічних партнерств із багатонаціональними або місцевими підприємствами в традиційних секторах на базі цифрових платформ, що, як правило, сприяє подальшому посиленню концентрації та консолідації, а не зменшенню нерівності між країнами і всередині них [1];

7) значні бар'єри входу на ринок, які створюються за рахунок ефектів масштабу та диверсифікації, мережевих ефектів, пов'язаних з використанням даних, та контролю за даними: на ринку США, зокрема, у сегменті мобільних додатків є тільки дві платформи – Google та Apple. Причому Google може використовувати пошукові дані користувачів для поліпшення своїх алгоритмів, застосовуваних у пошуковій системі. Нові компанії на ринку такої переваги не мають. Для них створення успішної платформи, здатної залучити достатню кількість інтернет-трафіку, є дуже складним завданням.

Небезпека монополізації нового типу змушує шукати способи боротьби з нею, насамперед удосконалювати чинне антимонопольне законодавство або розробляти нове. ЮНКТАД звертає увагу на те, що зараз в антимонопольному регулюванні переважає підхід, заснований на «критерії добробуту споживача», тобто на оцінці вигод або шкоди для споживача у вигляді відповідно більш низьких або високих цін. При такому підході не викликає стурбованості зниження цін для споживачів у короткостроковій і середньостроковій перспективі з метою витіснення з ринку конкурентів. Після цього ціни, як правило, зростають, а вибір звужується через зменшення кількості конкурентів або їх відсутність. Крім того, ціна не є найбільш відповідним критерієм при конкурентному аналізі онлайн-платформ, оскільки багато послуг надаються безкоштовно, хоча по суті споживачі платять за них шляхом передачі особистих даних. На думку аналітиків ЮНКТАД, слід розширити поняття добробуту споживачів, додавши до нього інші критерії, такі як недоторканність приватного життя і право споживачів на вибір, захист особистих даних, витрати перемикання й «ефект прив'язки» до домінуючих платформ [9].

У 2017 р. Німеччина переглянула свій закон про конкуренцію, ввівши в нього норму про визнання ринком надання платформами безкоштовних продуктів або послуг: «Припущення про наявність ринку не повинно вважатися спростованим у силу того, що товар або послуга надаються безкоштовно» (підпункт «а» пункту 2 статті 18). У рішенні, що стосується компанії Facebook, Федеральне антикартельне управління визначило відповідний ринок продуктів як «приватний ринок соціальних мереж», і його аналіз як ринку включав розгляд різних онлайн-послуг, які називаються соціальними мережами, їх конкурентних зв'язків, а також прямих мережевих ефектів і того, наскільки цифрові платформи з мережевими ефектами можуть проявляти гнучкість у процесі адаптації пропонованих ними продуктів. У резюме цієї справи зазначалося, що «для успішного виходу на сусідні ринки та досягнення такого ж успіху, як і на первинному ринку, недостатньо мати «критичну масу» користувачів або технічних, фінансових та особистих знань ... через сильні прямі мережеві ефекти при наданні іншого виду послуг компанія не може мати такого ж охоплення». У переглянutoму законі про конкуренцію Німеччини міститься також нове положення, що стосується критеріїв оцінки ринкової позиції підприємства в разі багатосторонніх ринків і мереж, які включають: прямі й непрямі мережеві ефекти; паралельне використання послуг різних постачальників і витрати перемикання для користувачів; економію підприємства за рахунок масштабу в результаті мережевих ефектів; доступ підприємства до даних, які можуть мати значення для конкуренції; зумовлений інноваціями конкурентний тиск (підпункт «а» пункту 3 статті 18) [9].



Крім того, Федеральне антикартельне управління заборонило Facebook об'єднувати призначені для користувача дані з різних джерел, оскільки було встановлено зв'язки між порушенням антимонопольного законодавства й іншими принципами та законодавчими нормами, зокрема про захист даних. *Шкода для споживачів* була у втраті контролю над використанням персональних даних для складання «портрету» користувача, а *конкурентна шкода* для рекламодавців і конкурентів стосувалася рекламних послуг Facebook як домінуючого постачальника рекламного простору в соціальних мережах. Федеральне антикартельне управління віднесло цю справу до категорії «зловживань комерційними умовами» та відзначило таке: в умовах цифрової економіки збір і обробка даних, а також відповідні положення та умови являють собою підприємницьку діяльність, яка має велике значення для конкуренції. Доступ до даних, перш за все в разі онлайн-платформ і мереж, класифікується як важливий фактор домінування на ринку відповідно до підпункту «а» пункту 3 статті 18 Закону Німеччини про конкуренцію. Тому моніторинг діяльності домінуючих компаній з обробки даних є найважливішим завданням органу з питань конкуренції: він повинен брати до уваги принципи захисту даних, зокрема під час оцінки того, чи є прийнятними умови й положення, що стосуються обробки даних. Тобто між законодавством про конкуренцію і законодавством про захист підтверджено взаємозв'язок [9].

В Австралії, де Google і Facebook контролюють більшу частину ринку онлайн-реклами й отримують весь прибуток, у 2020 р. був опублікований проєкт Кодексу ведення переговорів на медіаринку. Якщо Кодекс буде прийнятий парламентом, то австралійські новинні агентства зможуть вести індивідуальні або колективні переговори з Facebook і Google з приводу оплати новинного контенту. Причому закон дозволяє розширювати список технологічних компаній, що потрапляють під дію Кодексу, в міру зміцнення значення інших платформ на медіаринку Австралії. Кодекс також вводить ефективний механізм вирішення спорів. Після отримання Кодексом статусу закону технологічним компаніям доведеться жити за правилами або залишити континент [24].

У Китаї задля обмеження діяльності глобальних технологічних компаній застосовано норми регуляторної конкуренції в інформаційній сфері, зокрема такі рестрикційні заходи, як заборона використання VPN і впровадження нового закону щодо кібербезпеки. Також Китаєм було введено поняття «інтернет-суверенітет» для відображення його власної ідеології з регулювання Інтернету. Ліцензія провайдера інтернет-контенту (Internet Content Provider License) необхідна для ведення будь-якого сайту в Китаї, і це стосується як вітчизняних, так і іноземних підприємців. Ліцензіати мають належати до

китайської юрисдикції, працювати в Китаї та запобігати поширенню неприйнятнього контенту [25].

У Європі та США законодавство зараз намагаються змінити так, щоб затруднити ІТ-гігантам скуповувати стартапи або інші соціальні сервіси. Американські законодавці налаштовані розділити Facebook (а також Apple, Amazon та інші гіганти) на кілька конкуруючих компаній.

**Висновки.** Перехід до цифрової економіки кардинально змінює умови конкуренції, породжує нових ринкових гравців з новими конкурентними перевагами та новими механізмами їх реалізації. Традиційний інструментарій дослідження конкурентної боротьби в тих випадках, де конкурентами стають цифрові фірми або цифрові платформи, себе не виправдовує. Актуальності набувають нові методологічні підходи та нові моделі аналізу цифрової конкуренції. Окремо варто розглянути методологію аналізу діяльності конкурентів у соціальних мережах. Потрібно також продовжити розроблення нової методології визначення природи та подолання антиконкурентних дій. У цифровій економіці антимонопольне регулювання повинно охоплювати питання захисту персональних даних, свободи вибору споживачів, структури ринку, методів, використовуваних компаніями для утримання клієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Доклад о цифровой экономике 2019. Создание стоимости и получение выгод: последствия для развивающихся стран / ЮНКТАД. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2019\\_overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_ru.pdf) (дата звернення: 02.04.2021).
2. Матвейчук Л. О. Цифрова економіка: теоретичні аспекти. *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. № 4 (40). С. 116–127. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2018-4-40-18>.
3. Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 77–90. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-77>.
4. Артем'єва І. О. Виклики та можливості цифрової трансформації економіки. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2019. № 4. С. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.4.2019.06>.
5. Тютюнникова С. В., Фрідман О. А. Трансформації інноваційного підприємництва в умовах становлення цифрової економіки. *Економічна теорія та право*. 2020. № 2. С. 26–47. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2020-41-2-26>.
6. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 16–29. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>.
7. Щеглюк С. Морфологія цифрової економіки: особливості розвитку та регулювання цифрових технологічних платформ: наук.-аналіт. зап. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/e20190301.pdf> (дата звернення: 02.04.2021).



8. Піщуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти / Центр Разумкова. 2020. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf) (дата звернення: 02.04.2021).
9. Вопросы конкуренции в цифровой экономике. Записка секретариата ЮНКТАД. 2019. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ciclpd54\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ciclpd54_ru.pdf) (дата звернення: 02.04.2021).
10. БКТ: пандемія ускорила цифрову конкуренцію. 2 окт. 2020 г. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/press/2october2020-bcg-digital-transformation-study> (дата звернення: 02.04.2021).
11. Bughin J., Catlin T., Hirt M., Willmott P. Why digital strategies fail. *McKinsey Quarterly*. January 25, 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail> (дата звернення: 02.04.2021).
12. Digital Economy and Society Index Report 2020 – Integration of Digital Technology. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/integration-digital-technology-enterprises> (дата звернення: 02.04.2021).
13. Что такое цифровой продукт: как его создать, продвигать и продавать. URL: <https://investgazeta.ua/blogs/samye-pribylnye-idei-didzhital-produktov-v-2021-godu> (дата звернення: 02.04.2021).
14. Gurumuthy R., Schatsky D., Camhi J. Uncovering the connection between digital maturity and financial performance. How digital transformation can lead to sustainable high performance. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-survey.html> (дата звернення: 02.04.2021).
15. Digital firm. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Digital\\_firm](https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_firm) (дата звернення: 02.04.2021).
16. Поремчук Є. Час змін: з чого бізнесу розпочати цифрові трансформації. І як підготувати до них команду. 30 берез. 2021 р. URL: <https://mind.ua/openmind/20223845-chas-zmin-z-chogo-biznesu-rozpochati-cifrovi-transformaciyi> (дата звернення: 02.04.2021).
17. Двусторонние рынки. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B2%D1%83%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B5\\_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BA%D0%B8](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B2%D1%83%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BA%D0%B8) (дата звернення: 02.04.2021).
18. Нова економіка багатосторонніх платформ. URL: <http://open.kmbs.ua/matchmakers/> (дата звернення: 02.04.2021).
19. Маркова В. Д. Бизнес-модели компаний на базе платформ. URL: <https://institutiones.com/general/3212-biznes-modeli-kompanii-na-baze-platform.html> (дата звернення: 02.04.2021).
20. Суков О. Чим більше – тим краще. Що таке мережевий ефект в економіці. 17 берез. 2021 р. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/popastsya-v-seti-cto-takoe-setevoy-effekt-v-ekonomike-10032021-418352> (дата звернення: 02.04.2021).
21. Лавнікевич Д. «Зраджували» і душили. За що Штати хочуть покарати Google, Facebook, Apple і Amazon. 4 авг. 2020 г. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/izmenyali-i-dushili-za-cto-shtaty-hotyat-nakazat-google-facebook-apple-i-amazon-03082020-394062> (дата звернення: 02.04.2021).

22. Асадуллина А. В. Конкуренция между владельцами цифровых платформ в мировой экономике. *Российский внешнеэкономический вестник*. 2020. № 1. С. 51–59. URL: [http://www.rfej.ru/rvv/id/B0045032E/\\$file/51-59.pdf](http://www.rfej.ru/rvv/id/B0045032E/$file/51-59.pdf) (дата звернення: 02.04.2021).
23. Бизнес-скандал: Amazon похищал идеи стартапов, в которые инвестировал. 27 июля 2020 г. URL: <https://psm7.com/startup/biznes-skandal-amazon-roxishhal-idei-startapov-v-kotorye-investiroval.html> (дата звернення: 02.04.2021).
24. 14 миллионов человек без новостей: как Австралия борется с цифровыми гигантами. 19 фев. 2021 г. URL: <https://www.capital.ua/ru/publication/152177-14-millionov-chelovek-bez-novostey-kak-avstraliya-boretsya-s-tsifrovymi-gigantami#ixzz6pDIJ6Hht> (дата звернення: 02.04.2021).
25. Панченко В., Резнікова Н., Булатова О. Регуляторна конкуренція в цифровій економіці: нові форми протекціонізму. *Міжнародна економічна політика*. 2020. № 1–2 (32–33). С. 50–80. DOI: [https://doi.org/10.33111/iep.2020.32\\_33.03](https://doi.org/10.33111/iep.2020.32_33.03).

## REFERENCES

1. UNCTAD (2019). *Doklad o cifrovoj ekonomike 2019. Sozдание stoimosti i poluchenie vygod: posledstviya dlya razvivayushchihsya stran [Digital Economy Report 2019. Value Creation and Benefits: Implications for Developing Countries]*. Retrieved from [https://unctad.org/system/files/official-document/der2019\\_overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_ru.pdf) [in Russian].
2. Matveychuk, L. O. (2018). Tsyfrova ekonomika: teoretychni aspekty [Digital economy: theoretical aspects]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Zaporizhia National University*, 4 (40), 116-127. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2018-4-40-18> [in Ukrainian].
3. Grytsenko, O. A. (2018). Tsyfrova ekonomika: suchasni vyklyky dlia ekonomistiv ta pravoznavtsiv [The digital economy: current challenges for economists and lawyers]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (33), 77-90. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-77> [in Ukrainian].
4. Artemieva, I. O. (2019). Vyklyky ta mozhlyvosti tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [Challenges and opportunities of digital transformation in the economy]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, 4, 66-73. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.4.2019.06> [in Ukrainian].
5. Tiutiunnikova, S. V., & Fridman, O. A. (2020). Transformatsii innovatsiinoho pidpriemnytstva v umovakh stanovlennia tsyfrovoy ekonomiky [Transformations of innovative entrepreneurship in the conditions of formation of the digital economy]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2, 26-47. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2020-41-2-26> [in Ukrainian].
6. Bortnik, A. M. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva [Digital transformation of enterprise business model]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of economic development of Ukraine*, 47, 16-29 DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031> [in Ukrainian].
7. Shchegliuk, S. (n.d.). *Morfolohiia tsyfrovoy ekonomiky: osoblyvosti rozvytku ta rehuliuвання tsyfrovyykh tekhnolohichnykh platform (naukovo-analitychna*

- zapyska) [*Morphology of digital economy: features of development and regulation of digital technological platforms (scientific and analytical note)*]. Retrieved April 2, 2021, from <https://ird.gov.ua/irdp/e20190301.pdf> [in Ukrainian].
8. Pishchulina, O., & Razumkov Center (2020). *Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty* [Digital economy: trends, risks and social determinants]. Retrieved from [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf) [in Ukrainian].
  9. UNCTAD (2019). *Voprosy konkurencii v cifrovoj ekonomike* [Competition issues in the digital economy]. Retrieved from [https://unctad.org/system/files/official-document/ciclpd54\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ciclpd54_ru.pdf) [in Russian].
  10. BKG: pandemiya uskorila cifrovuyu konkurenciyu. (2020, October 2). [BCG: Pandemic has accelerated digital competition]. Retrieved from <https://www.bcg.com/ru-ru/press/2october2020-bcg-digital-transformation-study> [in Ukrainian].
  11. Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M., & Willmott, P. (2018, January 25). Why digital strategies fail. *McKinsey Quarterly*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail>.
  12. *Digital Economy and Society Index Report 2020 – Integration of Digital Technology*. (2020). Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/integration-digital-technology-enterprises>.
  13. *Chto takoe cifrovoj produkt: kak ego sozdat', prodvigat' i prodavat'*. (2021). [What is a digital product: how to create, promote and sell it]. Retrieved from <https://investgazeta.ua/blogs/samye-pribylnye-idei-didzhital-produktov-v-2021-godu> [in Russian].
  14. Gurumuthy, R., Schatsky, D., & Camhi, J. (2020). *Uncovering the connection between digital maturity and financial performance. How digital transformation can lead to sustainable high performance*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-survey.html>.
  15. *Digital firm*. (n.d.). Retrieved April 2, 2021, from [https://en.wikipedia.org/wiki/Digital\\_firm](https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_firm).
  16. Poremchuk, Ye. (2021, March 30). *Chas zmin: z choho biznesu rozpochaty tsyfrovu transformatsii. I yak pidhotuvaty do nykh komandu* [Time for change: where to start a digital transformation. And how to prepare a team for them]. Retrieved from <https://mind.ua/openmind/20223845-chas-zmin-z-chogo-biznesu-rozpochati-cifrovi-transformaciyi> [in Ukrainian].
  17. *Dvustoronnie rynki*. (n.d.). [Bilateral Markets]. Retrieved April 2, 2021, from [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%D1%83%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B5\\_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BA%D0%B8](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%D1%83%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BA%D0%B8) [in Russian].
  18. *Nova ekonomika bahatostoronnykh platform*. (n.d.). [The new economy of multilateral platforms]. Retrieved April 2, 2021, from <http://open.kmba.ua/matchmakers/> [in Ukrainian].
  19. Markova, V. D. (n.d.). *Biznes-modeli kompanij na baze platform* [Business models of companies based on platforms]. Retrieved April 2, 2021, from <https://institutiones.com/general/3212-biznes-modeli-kompanii-na-baze-platform.html> [in Russian].

20. Sukov, O. (2021, March 17). *Chym bilshe – tym krashche. Shcho take merezhevyi efekt v ekonomitsi [The more the better. What is the network effect in the economy]*. Retrieved from <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/popastsya-v-seti-cho-takoe-setevoy-effekt-v-ekonomike-10032021-418352> [in Ukrainian].
21. Lavnikovich, D. (2020, August 04). «Zradzhuvaly» i dushyly. *Za shcho Shtaty khochut pokaraty Google, Facebook, Apple i Amazon [«Betrayed» and strangled. What the States want to punish Google, Facebook, Apple and Amazon]*. Retrieved from <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/izmenyali-i-dushyly-za-cho-shtaty-hotyat-nakazat-google-facebook-apple-i-amazon-03082020-394062> [in Ukrainian].
22. Asadullina, A. V. (2020). Konkurenciya mezhdu vladel'cami cifrovyyh platform v mirovoj ekonomike [Competition among digital platform owners in the global economy]. *Rossiyskij vneshneekonomicheskij vestnik – Russian Foreign Economic Bulletin*, 1, 51-59. Retrieved from [http://www.rfej.ru/rvv/id/B0045032E/\\$file/51-59.pdf](http://www.rfej.ru/rvv/id/B0045032E/$file/51-59.pdf) [in Russian].
23. *Biznes-skandal: Amazon pohishchal idei startupov, v kotorye investiroval*. (2020, July 27). [Business scandal: Amazon has stolen ideas from startups it has invested in]. Retrieved from <https://psm7.com/startup/biznes-skandal-amazon-pohishchal-idei-startupov-v-kotorye-investiroval.html> [in Russian].
24. *14 millionov chelovek bez novostej: kak Avstraliya boretsya s cifrovymi gigantami*. (2021, February 19). [14 Million People Without News: How Australia Fights Digital Giants]. Retrieved from <https://www.capital.ua/ru/publication/152177-14-millionov-chelovek-bez-novostey-kak-avstraliya-boretsya-s-tsifrovymi-gigantami#ixzz6pDIJ6Hht> [in Russian].
25. Panchenko, V., Reznikova, N., & Bulatova, O. (2020). Rehuliatorna konkurenciia v tsyfrovii ekonomitsi: novi formy protektsionizmu [Regulatory competition in the digital economy: new forms of protectionism]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka – International economic policy*, 1-2 (32-33), 50-80. DOI: [https://doi.org/10.33111/iep.2020.32\\_33.03](https://doi.org/10.33111/iep.2020.32_33.03).

Стаття надійшла до редакції 15.04.2021

Стаття пройшла рецензування 06.05.2021

Стаття рекомендована до опублікування 21.05.2021

### **Л. С. ШЕВЧЕНКО**

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

## **ЦИФРОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И НОВЫЕ УГРОЗЫ**

В статье проанализированы новые реалии конкуренции в цифровой экономике. Раскрыты особенности рыночного поведения и факторы конкурентоспособности цифровых фирм (предприятий) и их цифровых бизнес-единиц. Особое внимание уделено платформенным компаниям как наиболее мощным конкурентам цифровой

эпохи; выявлены их основные конкурентные преимущества. Проанализированы процессы концентрации власти в руках цифровых гигантов, природа и проявления монополизма в цифровой экономике. Исследованы направления совершенствования антимонопольного законодательства в странах, где наиболее активно действуют платформенные компании (Германия, США, Австралия, Китай).

**Ключевые слова:** цифровая конкуренция, цифровая фирма (предприятие), цифровая платформа, платформенная компания, конкурентные преимущества, антиконкурентное поведение, монополизм в цифровой экономике, антимонопольное законодательство.

**L. S. SHEVCHENKO**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

## **DIGITAL COMPETITION: NEW OPPORTUNITIES AND NEW THREATS**

**Problem setting.** The digital economy is the highly competitive environment with peculiar entities of the competitive fight and specific risks for doing business.

**Recent research and publication analysis.** Foreign and domestic scientists carry out researches of the digital economy and digital transformations of business. Nevertheless, economic frameworks and peculiarities of digital competition have been inconsiderably examined. The most thorough generalizations of the issue are disclosed in the following publications of the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD): the Digital Economy Report 2019 and the Competition Issues in the Digital Economy (Note by the UNCTAD Secretariat, 2019). Global consulting companies Boston Consulting Group and McKinsey & Company are also known for methodological achievements and applied researches of digital competition.

**Paper objective.** The article's objective is to analyse the essence, mechanisms, and consequences of digital competition, competitive advantages of digital enterprises, digital platforms and platform companies, nature of market power of digital monopolists, and amendment of digital legislations.

**Paper main body.** The article's author analyses peculiarities of market behaviour and competitive advantages of the main actors in the digital economy.

For instance, a digital (digitised) firm/enterprise puts emphasize on the digital support of business processes and services using modern technologies and information systems. Competitive advantages of digital firms encompass: integrating the digital technologies; creating and supplying the digital products; the customer orientation; using technological platforms, namely CRM, SCM, ERP, KMS, ECM, etc.; managing the firms grounded in principles of



projecting. A purpose of a digital firm is economizing costs, continuity, and effectiveness of doing business.

In certain cases, a digital business unit is substituted for a digital firm. Such digital business units apply digital technologies, have digital platforms as a major product, and operate separately from parent companies. Such practice enables companies to increase digital revenue without disrupting the traditional business.

Digital platforms such as collaboration platforms, integration platforms, and multilateral platforms are powerful rivals of the digital era. Digital platforms have led to creating platform companies and the platform economy. Competitive advantages of platform companies are as follows: reducing transactional costs of customers for searching each other and arranging an agreement; the decrease of time for bringing new products to the market; the network effect of a bilateral market in a situation when two groups of customers (usually, a product's creators and consumers) form added value for one another, receiving mutually beneficial advantages; a platform's opportunity to be exterior; an opportunity to operate in several markets simultaneously, which simplifies a process of creating a unique valuable proposition for companies.

However, competitive advantages of platforms and platform companies frequently turn into the concentration of power in the hands of digital giants. The article analyses nature of monopolism in the digital economy, using the example of corporations such as Amazon, Apple, Facebook, Google, and Microsoft. The author compares two opinions on this issue: the domination of the largest platform companies in markets is derived from: a) economies of scale or adaptive effects; b) anti-competitive practices of digital platforms' operators. Manifestations of the latter comprise: excessively aggressive competition; the possibility of terminating competitor's resources; denials of access to data for users; processes of mergers and acquisitions, including in the form of purchasing start-ups; forming strategic partnerships with multi-national or local enterprises in traditional sectors based on digital platforms; significant obstacles for entering a market.

Hence, the article researches experience of amending national anti-trust legislations in countries where platform companies function the most actively (Germany, the USA, Australia, and China).

**Conclusion of the research.** The transition to the digital economy drastically changes conditions of competition and creates new market actors with new competitive advantages alongside new mechanisms for their implementation. Under such conditions, there is a need for new models for analysing digital competition. Drawing up new methodology for determining nature of monopolism in the digital economy and overcoming anti-competitive practices of its major entities become important. The aforementioned measures are the ground for amending national anti-trust (competitive) legislations.

#### **Short Abstract for an article**

**Abstract.** The author examines new realities for competition in the digital economy. The article discloses peculiarities of market behaviour and factors of competitiveness for

digital enterprises together with their digital business units. The author has attached special attention to platform companies as the most powerful rivals of the digital era and revealed their main competitive advantages. The author has analysed processes related to concentrating power in the hands of digital giants, as well as nature and manifestations of monopolism in the digital economy. The author has researched directions for amending anti-trust legislations in countries where platform companies function the most actively (Germany, the USA, Australia, and China).

**Key words:** digital competition, digital firm (enterprise), digital platform, platform company, competitive advantages, anti-competitive practices, monopolism in the digital economy, anti-trust legislation.

Article details:

Received: 15 April 2021

Revised: 06 May 2021

Accepted: 21 May 2021

**Рекомендоване цитування:** Шевченко Л. С. Цифрова конкуренція: нові можливості та нові загрози. *Економічна теорія та право*. 2021. № 2 (45). С. 11–31. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-11>.

**Suggested Citation:** Shevchenko, L. S. (2021). Tsyfrova konkurentsii: novi mozhlyvosti ta novi zahrozy [Digital competition: new opportunities and new threats]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (45), 11-31. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-11>.



DOI: 10.31359/2411-5584-2021-45-2-32  
УДК 330.131.5:005.942:334.7

## О. С. МАРЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків  
e-mail: ol.mar4encko2011@ukr.net  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4761-9620>



# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ<sup>1</sup>

Розкрито зміст ефективності бізнес-консалтингу як економічної категорії, концептуальні основи її оцінки на мікроекономічному та наноекономічному рівнях. Охарактеризовано векторні складові ефективності суб'єктів бізнес-консалтингу – професійну, бізнес-, сервіс- та соціальну ефективність. Обґрунтовано систему фінансових та нефінансових, структурних та інтегрованих показників ефективності бізнес-консалтингу, показники оцінки ефективності інтелектуальної праці консультантів на основі білінгу робочого часу.

**Ключові слова:** бізнес-консалтинг, ефективність, векторна та загальна ефективність, оцінка ефективності, система показників ефективності бізнес-консалтингу, ефективність інтелектуальної праці консультантів, білінговий годинник.

**JEL Classification:** D24, J24, L86, M21, M26.

**Постановка проблеми.** Ефективність є, з одного боку, метою підприємницької діяльності в будь-якій галузі економіки, з іншого – конкурентною перевагою та чинником сталого розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів та загроз глобального та локального рівнів. У теперішній час ефективність суб'єктів бізнес-консалтингу не визначено як спеціальний предмет теоретичних та прикладних досліджень, що істотно обмежує можливості як комплексного оцінювання результативності консалтингової діяльності, так

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

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

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

і розроблення заходів і програм, спрямованих на забезпечення її необхідного рівня та підвищення, що є важливою умовою конкурентоспроможності консалтингового бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Обґрунтування теоретичних основ оцінки ефективності бізнес-консалтингу базується на аналізі загальних для господарської діяльності в будь-яких галузях і сферах економіки підходів до оцінювання її результативності та специфічних чинників, можливостей і результатів консалтингової діяльності, що поєднує характеристики інтелектуального бізнесу професіоналів та послугової (сервісної) діяльності. З урахуванням цього ефективність суб'єктів бізнес-консалтингу слід визнати міждисциплінарним предметом наукових досліджень.

По-перше, теоретико-методологічною основою визначення показників ефективності бізнес-консалтингу є положення та висновки наукових досліджень з економічної теорії, що розкривають економічний зміст ефективності в системі «ресурси (витрати) – результати виробництва» [1]; теорії послуг, за якою ефективність послугової діяльності характеризується співвідношенням корисного ефекту дій із надання певного виду послуг і витрат на його досягнення [2]; теорії менеджменту – ефективність як мета та критерій якості управління підприємством [3].

По-друге, аналіз різних аспектів змісту, чинників і показників ефективності бізнес-консалтингу спирається на результати прикладних досліджень механізму забезпечення ефективності підприємств, що здійснюють господарську діяльність у різних галузях економіки, зокрема у сфері послуг [4–7].

По-третє, важлива роль в обґрунтуванні теоретичних основ та методів сучасних досліджень специфічних факторів та показників ефективності бізнес-консалтингу належить творам учених, які були першими дослідниками становлення та розвитку в Україні такої ділової послуги, як управлінський консалтинг. Це монографії, статті та навчальні посібники О. Брінцевої (O. Brintseva), [8] В. Верби (V. Verba) [9–11], В. Давиденка (V. Davidenko) [12], В. Коростильова (V. Korostylov) [13], Т. Решетняк [11; 14], Ф. Хміля (F. Khmil) [15] та ін., які є актуальними і в сучасний період. Наприклад, велике значення для досліджень ефективності бізнес-консалтингу мають пропозиції В. Верби щодо включення до переліку результуючих індикаторів управлінського консультування таких, як досягнення встановлених цілей консультування; відповідність консалтингового продукту проблемам розвитку та інноваційному потенціалу клієнтської організації; дотримання часових меж і виконання планового бюджету проєкту; передача знань і технологій подолання проблем клієнтської організації; розвиток управлінської культури та інноваційного потенціалу клієнтської організації; лояльність клієнтської організації та ін. [9].

У теперішній час теоретичні та прикладні аспекти забезпечення та оцінки ефективності консалтингової діяльності розкриваються у працях І. Косіченко (I. Kosichenko) [16], О. Лінкової (O. Linkova) [17], В. Соколенко (V. Sokolenko) [17], Л. Шевченко (L. Shevchenko) [18], В. Шпильової (V. Shpileva) [19] та ін.

По-четверте, важливим напрямом обґрунтування теоретичних основ ефективності суб'єктів бізнес-консалтингу є аналіз та узагальнення практики визначення та розрахунку її показників консалтинговими фірмами, що діють у певних галузях ділових послуг, організаціями консультантів різного рівня, а також експертами консалтингової діяльності [20; 21].

**Формулювання цілей.** Метою статті є обґрунтування теоретичних основ системи показників ефективності суб'єктів бізнес-консалтингу.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження ефективності консалтингового бізнесу та показників її оцінки повинно охоплювати такі взаємопов'язані рівні:

- категоріальний – визначення змісту поняття «ефективність бізнес-консалтингу» як економічної категорії;
- концептуальний – обґрунтування теоретичних підходів до визначення показників оцінки ефективності консалтингової діяльності;
- мікроекономічний – розкриття теоретичних основ системи показників ефективності суб'єктів консалтингового бізнесу;
- наноекономічний – визначення показників ефективності діяльності консультантів як головної продуктивної сили бізнес-консалтингу.

Дослідження ефективності бізнес-консалтингу на категоріальному рівні, по-перше, спирається на модель «ресурси (витрати) – результати». На думку П. Перерви (P. Pererva), А. Кравчука (A. Kravchuk), ця економічна категорія визначає співвідношення входу (витрат, ресурсів) з виходом (ефектом, досягнутим за рахунок використання витрат (ресурсів) на вході в систему). Ефективність – узагальнювальний показник позитивної результативної діяльності, здатність приносити корисний ефект [1, с. 141, 142]. У сфері бізнес-консалтингу «на вході» – ресурси консалтингової діяльності, з яких провідними є ресурси інтелектуальні, «на виході» – результати, які досягаються консультантами та клієнтами в консалтинговому процесі. Таким чином, ефективність бізнес-консалтингу характеризується співвідношенням результатів і ресурсів (витрат) консалтингової діяльності.

По-друге, при визначенні поняття ефективності консалтингової діяльності важливо враховувати багатоаспектність її змісту, що зумовлено багатовекторністю бізнес-консалтингу – професійної діяльності зі здійснення консультування в різних формах, підприємництва, обслуговування (сервісу), комунікаційного процесу та певних соціальних функцій.

З огляду на це розкриття змісту поняття ефективності бізнес-консалтингу за моделлю «ресурси (витрати) – результати» повинно базуватися на системному підході до визначення бізнес-консалтингу, що передбачає аналіз:

1) професійних, підприємницьких, сервісних та соціальних результатів консалтингової діяльності та витрат на їхнє досягнення – це *векторна ефективність бізнес-консалтингу*;

2) загального результату консалтингової діяльності та витрат на його досягнення – це *загальна ефективність бізнес-консалтингу*.

Слід підкреслити, що загальна ефективність бізнес-консалтингу не є сумою його векторних ефективностей, це їхня структурована єдність, що характеризується взаємозв'язками, взаємозалежністю, певним рівнем (високий, середній, низький) та характером (позитивний, негативний) їхнього впливу на загальний результат консалтингової діяльності.

Загальна ефективність бізнес-консалтингу характеризується синергетичним ефектом його багатовекторності. При цьому можливим може бути як позитивний, так і негативний синергетичний ефект, що залежить від векторної ефективності бізнес-консалтингу.

Таким чином, оцінку ефективності бізнес-консалтингу повинно бути спрямовано на визначення синергетичного ефекту його багатовекторності.

На концептуальному рівні методологічною основою дослідження повинен бути багатовекторний підхід до визначення ефективності бізнес-консалтингу, оскільки ресурси та результати професійної діяльності, бізнесу, консалтингового обслуговування, здійснення соціальних функцій, хоча і поєднуються в єдиному консалтинговому циклі, мають істотні відмінності.

Ресурси професійної діяльності консультантів – це їхні знання, навички, уміння, що застосовуються у процесі консультування, база знань консалтингової фірми як накопичені кодифіковані (формалізовані) знання та інформація, що в сукупності формують інтелектуальний капітал бізнес-консалтингу. Його формування потребує певних витрат як консультантів, так і консалтингової фірми шляхом здійснення інвестицій у його накопичення та оновлення відповідно до сучасних вимог щодо ефективного професійного консультування.

Результати професійної діяльності – це інтелектуальні продукти консультантів у формі професійних порад, висновків, рекомендацій, проєктів тощо, змістом яких є спеціальні знання та інформація, необхідні для розв'язання проблем клієнтів бізнес-консалтингу. Цей інтелектуальний продукт може набувати ознак інноваційного продукту, якщо його зміст складають певні новаторські пропозиції консультантів. Професійний результат бізнес-консалтингу у формі інтелектуальних продуктів консультантів залежно від дій клієнта може: 1) трансформуватися у клієнтський результат, якщо рекомендації консультанта позитивно оцінені, засвоєні та впроваджені клієнтом

у його бізнес-практику; 2) не перетворитися на клієнтський результат, якщо консультація не задовольнила клієнта і він нею не скористався. Це може призвести до втрати довіри клієнта, його лояльного ставлення до консультанта та консалтингової фірми. Таким чином, дійсним професійним результатом бізнес-консалтингу слід вважати інтелектуальний продукт консультанта, який отримав позитивну оцінку клієнта та практичне впровадження. Важливо підкреслити, що клієнтський результат професійної діяльності консультантів безпосередньо залежить від здатності клієнтів оволодіти переданими їм у процесі консультування знаннями та інформацією та впровадити рекомендації консультанта, не перекручуючи їхнього змісту.

Підсумовуючи, слід підкреслити, що *векторна ефективність бізнес-консалтингу як професійної діяльності консультантів (професійна ефективність)* характеризується співвідношенням інтелектуальних продуктів консультантів (порад, рекомендацій, проєктів), позитивно оцінених та впроваджених у клієнтську практику, та витрат консалтингової фірми на формування, накопичення та оновлення бази знань консультаційної діяльності, формування та накопичення інтелектуального капіталу бізнес-консалтингу, що інтегрує людський капітал співробітників (насамперед консультантів) та структурний інтелектуальний капітал консалтингової фірми.

Визначення векторної ефективності бізнес-консалтингу як підприємницької діяльності (бізнес-ефективності) базується на аналізі співвідношення результатів консалтингового бізнесу та витрат ресурсів на їхнє досягнення. Ресурси консалтингового бізнесу формують економічний потенціал його суб'єктів, у складі якого виробничий, ринковий, кадровий, фінансовий, знансєвий та інші потенціали консалтингової діяльності. Результати їхнього використання в консалтинговому бізнесі характеризують майновий і фінансовий стан консалтингових фірм та їхні зміни за певний період.

Таким чином, *векторна ефективність бізнес-консалтингу як підприємницької діяльності (бізнес-ефективність)* характеризується співвідношенням фінансово-економічних результатів та витрат ресурсів суб'єктів консалтингового бізнесу.

Векторна ефективність бізнес-консалтингу як сервісної діяльності у сфері інтелектуальних послуг (сервіс-ефективність) характеризується певним рівнем консалтингового обслуговування клієнтів, яке інтегрує ресурси та результати професійного і підприємницького векторів консалтингової діяльності. Слід підкреслити, що при визначенні результатів і витрат консалтингового обслуговування важливо визначити: 1) загальні для професійного і підприємницького векторів бізнес-консалтингу витрати та результати; 2) такі їх види, що відображають специфіку сервісного вектора бізнес-консалтингу, його клієнтоцентричність, а саме: а) специфічні результати сервісної ді-

яльності – лояльність клієнтів, їхній позитивний досвід, мережу постійних клієнтів, її розвиток; б) специфічні витрати, пов'язані з формуванням ефективних консультант-клієнтських відносин, мереж комунікацій та співпраці. Їхнє співвідношення характеризує сервіс-ефективність бізнес-консалтингу як певний рівень його клієнтоцентричності – націленості на визначення та якісне задоволення потреб клієнтів у професійній допомозі з розв'язання проблем бізнесу.

Отже, *векторна ефективність бізнес-консалтингу як консалтингового обслуговування клієнтів (сервіс-ефективність)*, по-перше, інтегрує результати та витрати, співвідношення яких визначає рівні професійної та бізнес-ефективності консалтингової діяльності; по-друге, характеризується специфічними результатами сервісної діяльності у сфері бізнес-консалтингу та витратами на її здійснення, співвідношення яких є основою визначення рівня клієнтоцентричності суб'єктів консалтингової діяльності та ефективності заходів, спрямованих на його досягнення.

При обґрунтуванні концептуальних засад ефективності бізнес-консалтингу важливо визначити її соціальний вектор. *Соціальна ефективність бізнес-консалтингу* характеризується віддачою витрат його суб'єктів, пов'язаних з реалізацією їхніх соціальних функцій, здійсненням програм соціальної відповідальності бізнесу. Соціальний вектор є важливою складовою загальної ефективності бізнес-консалтингу, який повинен знайти відображення в системі її показників.

Важливо підкреслити, що професійна, бізнес- та сервіс-ефективність бізнес-консалтингу визначають можливості та здатності консалтингових фірм до здійснення ефективних соціальних програм: 1) внутрішніх, спрямованих на розвиток персоналу, його навчання, створення належних умов праці тощо; 2) зовнішніх, орієнтованих на розв'язання проблем соціального розвитку регіону, країни. У свою чергу, соціальна ефективність є чинником мотивації персоналу до продуктивної праці, формування гармонійних відносин із громадськістю, забезпечення високої репутації консалтингової фірми, запобігання трудовим конфліктам, що безпосередньо впливає на загальну ефективність бізнес-консалтингу та її векторні складові. Актуальність і важливість забезпечення соціальної ефективності бізнес-консалтингу визначаються також вимогами професійних спільнот консультантів щодо дотримання його суб'єктами соціально-етичних норм консалтингової діяльності.

Таким чином, *соціальна ефективність бізнес-консалтингу є важливим вектором його загальної ефективності, який характеризується результативністю реалізації суб'єктами консалтингового бізнесу соціальних функцій.*

Важливо підкреслити, що аналіз загальної та векторної ефективності бізнес-консалтингу повинен не тільки базуватися на визначенні фінансово-



економічних витрат та результатів господарської діяльності його суб'єктів, а й урахувати ті результати та витрати, які не мають вартісної (грошової) оцінки. Це зумовлює необхідність розроблення та використання фінансових (економічних) і нефінансових показників ефективності бізнес-консалтингу.

*Мікроекономічний рівень* дослідження ефективності бізнес-консалтингу пов'язано з обґрунтуванням на основі висновків її категоріального та концептуального аналізу системи показників ефективності суб'єктів консалтингового бізнесу.

Слід підкреслити, що обґрунтування системи показників загальної та векторної ефективності бізнес-консалтингу, теоретичні та прикладні аспекти якої є предметом цього дослідження, базується на концептуальних підходах збалансованої системи показників (Balanced Score-card (BSC)) та системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators (KPI)).

У сучасний період у закордонних компаніях активно застосовується, а в Україні впроваджується на підприємствах, насамперед на тих, що є іноземними чи з іноземною інвестицією, BSC, концепція якої була розроблена відомими представниками американської школи стратегічного менеджменту Р. Капланом (Robert S. Kaplan) і Д. Нортон (David P. Norton) у 90-ті роки XX століття [22]. BSC включає фінансову, клієнтську, бізнес-процесну (внутрішні бізнес-процеси та структури) та кадрову (навчання та розвиток персоналу) складові, цілі та завдання яких відображаються фінансовими і нефінансовими показниками, які є дієвими інструментами стратегічного менеджменту. За визначенням Л. Шевченко (L. Shevchenko), причинно-наслідкові зв'язки в BSC пояснюються так: якщо у нас є професійні співробітники (перспектива навчання та зростання персоналу), які надають якісні послуги (перспектива внутрішніх процесів), то у нас будуть задоволені клієнти (перспектива клієнтів), які забезпечать нам високу норму прибутку (перспектива фінансів) [18, с. 209].

У теперішній час широко застосовується система KPI, показники якої – це критичні (ключові) фінансові та нефінансові показники, що в сукупності розкривають рух підприємства до запланованого результату бізнесу. В їхньому складі: 1) кількісні та якісні показники ресурсів підприємства (вхідні дані); 2) показники результату здійснення окремих бізнес-процесів, діяльності підрозділів підприємства тощо; 3) показники результатів (проміжних та кінцевих) господарської діяльності підприємства в цілому. Показники KPI поділяються на цільові, що є інструментами визначення ступеня наближеності підприємства до поставленої мети, та процесні, що дозволяють оцінити ефективність певних бізнес-процесів на підприємстві [23; 24]. Система KPI застосовується для оцінки ефективності підприємства, його підрозділів та співробітників.



Система показників ефективності бізнес-консалтингу (СПЕБК), обґрунтування теоретичних основ якої є метою цього дослідження, включає:

1) векторні складові: професійна, бізнес-, сервіс-, соціальна ефективність. Вектори ефективності є взаємопов'язаними, від рівня кожного з них залежить результативність інших векторів бізнес-консалтингу та консалтингової фірми як цілісної господарської системи;

2) фінансові та нефінансові показники відповідно до вектора ефективності бізнес-консалтингу;

3) структурні показники ефективності складових певного вектора бізнес-консалтингу; інтегровані показники векторної ефективності, що узагальнюють структурні показники; інтегровані показники загальної ефективності як результуючої векторних показників (інтегрованих та структурних);

3) загальні (консалтингова фірма), структурно-процесні (підрозділи консалтингової фірми, консалтингові практики тощо) показники та показники ефективності персоналу, зокрема консультантів.

Основні показники СПЕБК відповідно до векторів ефективності відображено в табл. 1.

Таблиця 1

### Основні показники СПЕБК

| Вектори ефективності бізнес-консалтингу | Показники ефективності                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | Фінансові показники                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Нефінансові показники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Професійна ефективність</b>          | Чистий дохід на одного консультанта фірми (показник професіоналізму консалтингу); інтелектуальна рента консалтингової фірми; інтелектуальний ефект масштабу; віддача витрат консалтингової фірми на формування бази знань та освітні заходи (чистий дохід на 1 грн інвестицій в інтелектуальний капітал) | Професійна репутація консультантів та консалтингової фірми, про рівень якої свідчать дипломи, сертифікати, свідоцтва, нагороди, участь у професійних організаціях різного рівня, позитивні публікації в засобах масової інформації, наукові публікації співробітників, їхня участь у конференціях, професіональні рейтинги та ін.<br>Показник клієнтського результату бізнес-консалтингу – кількість упроваджених клієнтами інтелектуальних продуктів (порад, проєктів) консультантів у бізнес-практику.<br>Розвиток систем управління знаннями та корпоративної освіти |

Закінчення табл. 1

| 1                                                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Бізнес-ефективність</b>                                               | Рентабельність консалтингової фірми та окремих видів консалтингових послуг; показники майнового та фінансового стану консалтингової фірми, співвідношення чистого прибутку та чистого доходу консалтингової фірми, вартість бізнесу                                                             | Частка консалтингової фірми на ринку консалтингових послуг (міста, регіону тощо). Показники конкурентоспроможності послуг консалтингової фірми. Показники мережі консалтингового бізнесу: наявність філій, у тому числі в інших країнах, включення до міжнародних мереж консалтингових фірм тощо                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Ефективність консалтингового обслуговування – сервіс-ефективність</b> | Чистий дохід консалтингової фірми на одного клієнта; віддача витрат на маркетинг (чистий дохід на 1 грн витрат на маркетингові заходи)                                                                                                                                                          | Частки інноваційних та стандартних послуг у продуктовому портфелі. Кількість клієнтів загалом та постійних клієнтів зокрема, репутація клієнтів. Середні витрати часу на залучення одного клієнта. Середні витрати часу на обслуговування одного клієнта. Індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score (NPS)) <sup>1</sup> , індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index (CSI)) <sup>2</sup> . Показники омніканальності обслуговування клієнтів: кількість каналів відносин консалтингової фірми (консультантів) з клієнтами, їхні види, у тому числі використання онлайн-каналів консультування. Показники клієнтського досвіду (відгуки клієнтів, повторні звернення до консалтингової фірми, результати лідогенерації, програм лояльності та ін.) |
| <b>Соціальна ефективність</b>                                            | Частка заохочувальних та компенсаційних виплат співробітникам за ініціативою консалтингової фірми (оплата навчання, мобільного зв'язку, лікування тощо) в її витратах на персонал, розмір благодійних внесків консалтингової фірми, фінансування соціальних програм міста, регіону, країни тощо | Кількість годин за певний період (рік, місяць), витрачених співробітниками консалтингової фірми на надання консалтингових послуг про-боно; участь у благодійних заходах, здійснення соціальних програм, показники задоволеності працівників консалтингової фірми (Корнельський трудовий індекс (JDI)) <sup>3</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

<sup>1</sup> Індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score (NPS)) = % клієнтів-промоутерів - % клієнтів – критиків послуг консалтингової фірми.

<sup>2</sup> Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index (CSI)) =  $\sum k \cdot W_j (P_{ij} - E_{ij})$ , у якому  $k$  – кількість аналізованих атрибутів;  $W_j$  – ваговий фактор атрибута;  $P_{ij}$  – створене сприйняття стимулу  $i$  по відношенню до атрибута  $j$ ;  $E_{ij}$  – очікуваний рівень для атрибута  $j$ , який є нормативом стимулу  $i$ .

<sup>3</sup> Корнельський трудовий індекс (JDI) складається з п'яти ознак (оплата праці, кар'єра, психологічний клімат, відносини з керівництвом, сама робота).

У сучасний період консалтингові фірми, як правило, не застосовують системного підходу до оцінки їхньої діяльності, на практиці використовуються тільки окремі показники ефективності. У табл. 2 відображено основні показники, які застосовуються для оцінки юридичних фірм у рейтингу «ТОП-50 юридичних фірм України».

Таблиця 2

**Показники оцінки діяльності юридичних фірм  
(ТОП-50 юридичних фірм України, 2020 рік)**

| Векторна ефективність                                                    | Показники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Професійна ефективність</b>                                           | <p>Фінансовий показник: <i>дохід на одного юриста</i>. Наприклад, у рейтингу фінансової ефективності юридичних фірм України за 2020 рік перше місце належить юридичній компанії LEXWELL &amp; PARTNERS – 18,1 млн грн доходу на одного юриста.</p> <p>Нефінансовий показник <i>визнання юридичних фірм</i>, який визначається за балами, отриманими претендентами в результаті голосування (у 2020 році в голосуванні брали участь 137 юридичних фірм). 1-ше місце в рейтингу – ASTERS – 355 балів; 2-ге місце – SAYENKO KHARENKO – 315 балів; 3-тє місце – BAKER MCKENZIE – 310 балів; 4-те місце – ARZINGER – 255 балів; 5-те місце – AEQUO – 252 бали</p>                                                                                                                 |
| <b>Бізнес-ефективність</b>                                               | <p>Фінансові показники: 1) <i>дохід за рік</i>: LEXWELL &amp; PARTNERS – 163,0 млн грн, AVELLUM – 91,6 млн грн, ADER HABER – 84,6 млн грн, REDCLIFFE PARTNERS – 61,3 млн грн, ASA GROUP – 48,3 млн грн;</p> <p>2) <i>найбільші публічні угоди</i>, наприклад, супровід юридичними фірмами Aequo і Freshfields Bruckhaus Deringer реструктуризації заборгованості Фонду гарантування вкладів фізичних осіб перед Міністерством фінансів України за векселями і реформування системи гарантування вкладів шляхом імплементації Директив ЄС 2014/49 / ЄС і 2014/59 / ЄС – 5 млрд дол. США.</p> <p>Нефінансовий показник: <i>кількість юристів</i>. Наприклад, ASTERS – 139 осіб, EY – 71 осіб, ARZINGER – 64 особи, Юридична група LCF – 63 особи, BAKER MCKENZIE – 57 осіб</p> |
| <b>Ефективність консалтингового обслуговування – сервіс-ефективність</b> | <p>Нефінансовий показник <i>лідери ринку за юридичними практиками</i> – провідні юристи та юридичні фірми. Наприклад, юридична практика з банківського та фінансового права: провідні юристи – М. Харенко (Sayenko Kharenko), А. Хачатурян (Asters), С. Чорний (Baker McKenzie)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Джерело: [25].

Аналізуючи дані табл. 2, важливо зауважити: 1) показники доходу за рік та кількості юристів, які працюють у юридичній фірмі, демонструють не ефективність юридичного консалтингу, а відповідно його результати та трудові (інтелектуальні людські) ресурси, отже, не відповідають концептуальній моделі ефективності «ресурси (витрати) – результати»; 2) соціальна ефективність юридичного консалтингу залишається поза аналізом його ефективності, хоча цей вектор безпосередньо впливає на професійну, бізнес- та сервіс-ефективність, а його показники демонструють рівень соціальної відповідальності юридичного бізнесу, його можливості сформувати гармонійні відносини з громадськістю.

Оцінка ефективності консалтингових фірм на основі СПЕБК, по-перше, може бути ретроспективною – аналіз результативності заходів, упроваджених для її забезпечення та підвищення в минулому періоді (аналіз досвіду забезпечення ефективності бізнес-консалтингу); оперативною, якщо аналізується ефективність консалтингової фірми в поточному періоді з метою виявлення чинників, що позитивно/негативно впливають на її рівень, і розроблення заходів, необхідних для його підвищення (аналіз практики забезпечення ефективності бізнес-консалтингу); перспективною з метою прогнозування можливостей та загроз її забезпечення в майбутньому, що є основою формування стратегії ефективності консалтингової фірми (аналіз перспектив забезпечення ефективності бізнес-консалтингу).

По-друге, важливо аналізувати динаміку показників, що складають СПЕБК, з метою з'ясування тенденцій ефективності бізнес-консалтингу в певному періоді діяльності консалтингової фірми.

По-третє, доцільним є визначення на основі СПЕБК інтегрованих показників оцінки векторної та загальної ефективності бізнес-консалтингу. З цією метою важливо спиратися на такий алгоритм аналізу: 1) розробити балову шкалу оцінки структурних (фінансових та нефінансових) показників векторної ефективності; 2) визначити вагомість кожного структурного показника для оцінки векторної ефективності; 3) визначити інтегровані показники векторної ефективності (професійної, бізнес- сервіс-, соціальної ефективності бізнес-консалтингу); 4) розробити балову шкалу оцінки інтегрованих показників векторної ефективності; 5) визначити вагомість кожного інтегрованого показника векторної ефективності для оцінки загальної ефективності бізнес-консалтингу; 6) розрахувати інтегрований показник загальної ефективності бізнес-консалтингу.

Визначення інтегрованого показника загальної ефективності консалтингової фірми можливе за такою формулою:

$$E_i = \text{ПІЕ} \times K_{\text{ПЕ}} + \text{ІБЕ} \times K_{\text{БК}} + \text{ІСЕ} \times K_{\text{СЕ}} + \text{ІСОЕ} \times K_{\text{СОЕ}},$$

де  $E_i$  – інтегрований показник загальної ефективності бізнес-консалтингу;  
 $IPE$  – інтегрований показник професійної ефективності бізнес-консалтингу;  
 $IBE$  – інтегрований показник бізнес-ефективності бізнес-консалтингу;  
 $ICE$  – інтегрований показник сервіс-ефективності бізнес-консалтингу;  
 $ISOE$  – інтегрований показник соціальної ефективності бізнес-консалтингу;  
 $K_{(PE, BE, CE, COE)}$  – коефіцієнт вагомості інтегрованого векторного показника ефективності для оцінки загальної ефективності бізнес-консалтингу.

Таким чином, на *мікроекономічному рівні* дослідження ефективності бізнес-консалтингу базується на системному підході до визначення її інтегрованих та структурних показників.

*Наноекономічний рівень* дослідження ефективності бізнес-консалтингу характеризується обґрунтуванням теоретичних основ оцінки ефективності підрозділів консалтингової фірми, певних консалтингових практик, окремих ресурсів консалтингової діяльності.

Актуальним є розроблення теоретичних підходів до визначення показників ефективності основної продуктивної сили консалтингу – консультантів. Певні аспекти оцінки ефективності діяльності консультантів у сфері юридичного консалтингу були розкриті автором статті, зокрема обґрунтовано показник віддачі інвестицій у людський капітал юристів як співвідношення валового доходу юридичної фірми (з відрахуванням витрат на юридичний персонал) та витрат на юридичний персонал за рік [26; 27].

Для оцінки ефективності інтелектуальної праці консультантів доцільним є аналіз їхніх білінгового та небілінгового годинників, що демонструють витрати робочого часу консультантів на обслуговування клієнтів та виконання інших функцій, які сприяють досягненню цілей консалтингового бізнесу [28; 29]. Це такі показники:

- утилізація (utilization) – співвідношення годин, фактично врахованих (забілених) у білінговому годиннику консультанта, та годин, які консалтингова фірма планує виробити за певний період;

- реалізація (realization) – співвідношення виставлених для оплати клієнтом годин його обслуговування консультантом та забілених годин консультанта;

- грошовий збір (collection) – це сплачений клієнтом білінговий годинник консультанта;

- співвідношення грошового збору та годин, урахованих у білінговому годиннику консультанта;

- співвідношення грошового збору та виставлених для оплати клієнтом годин його обслуговування консультантом.

- небілінговий годинник консультанта – кількість годин праці консультанта, спрямованої на досягнення певних цілей консалтингової фірми та виконання завдань, за які не виставляються рахунки клієнтам (інтерактивний маркетинг, неформальний маркетинг, підготовка наукових публікацій, коментарів та ін.);

- співвідношення білінгового та небілінгового годинників консультанта.

Важливо підкреслити, що, по-перше, показники ефективності інтелектуальної праці консультантів належать до структурних показників кожного вектора ефективності бізнес-консалтингу. По-друге, оскільки саме консультанти є виробниками консалтингового продукту, інтегрований показник ефективності їхньої праці, що узагальнює структурні показники (утилізація, реалізація, грошовий збір та ін.), є показником загальної ефективності бізнес-консалтингу.

**Висновки.** Таким чином, оцінка ефективності бізнес-консалтингу базується на його багатовекторності – це професійний (інтелектуальний) бізнес з консалтингового обслуговування суб'єктів господарювання. В її змісті інтегруються результати та витрати професійного, підприємницького, сервісного, соціального векторів консалтингової діяльності, що є підставою для висновку про необхідність оцінки загальної ефективності консалтингової фірми як цілісної господарської системи, спрямованої на визначення синергетичного ефекту багатовекторності консалтингової діяльності, та її векторної ефективності – професійної, бізнес-, сервіс-, соціальної ефективності консалтингу. Загальна та векторні ефективності оцінюються на основі СПЕБК, показники якої є фінансовими та нефінансовими, інтегрованими та структурними. Важливою складовою СПЕБК є показники ефективності праці консультантів, що розраховуються на основі білінгу їхнього робочого часу.

Обґрунтовані теоретичні та методичні підходи до оцінки ефективності бізнес-консалтингу є основою розроблення суб'єктами бізнес-консалтингу власних СПЕБК відповідно до видів консалтингової діяльності, стратегії, цілей, умов та можливостей консалтингового бізнесу. Упровадження СПЕБК у практику дозволить суб'єктам бізнес-консалтингу отримати об'єктивну інформацію щодо їхньої загальної та векторної ефективності, можливостей та обмежень їхнього підвищення, розробити стратегію та поточні заходи оптимізації консалтингового процесу, використання потенціалу консалтингового бізнесу, його конкурентоспроможності, системи оплати інтелектуальної праці консультантів, ціноутворення на консалтингові послуги.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. 2018. № 15 (1291). С. 137–143.
2. Золотарьова В. І. Економічна сутність, класифікація та основні види продуктів сфери послуг. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 104–107. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.10.103>.
3. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12, ч. 2. С. 186–190.
4. Гринько Т. В., Головкин Д. Д. Наукові підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 51–57.
5. Кулаковська Т. А., Духова О. М. Оцінка ефективності використання та відтворення основних фондів підприємств: методичний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 47–52.
6. Навроцький Н. О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1 (23), т. 2. С. 94–98.
7. Парасій-Вергуненко І. М. Операційний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства: комплексний підхід. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2017. Вип. 4 (32). С. 207–212.
8. Брінцева О. Організаційно-економічні напрями підвищення ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом. *Схід*. 2011. № 1 (108). С. 36–40. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/22527> (дата звернення: 23.04.2021).
9. Верба В. А. Концептуальні положення оцінювання управлінського консультування. *Ефективна економіка*. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=886> (дата звернення: 23.04.2021).
10. Верба В. А. Формування системи показників результативності консалтингової діяльності. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 237–345. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2013-4\\_0-pages-237\\_245.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-4_0-pages-237_245.pdf) (дата звернення: 23.04.2021).
11. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 244 с.
12. Давиденко В. В. Визначення результативності діяльності консалтингової компанії. *Проблеми науки*. 2004. № 11. С. 44–48. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43283253.pdf> (дата звернення: 23.04.2021).
13. Коростелев В. А. Роль консалтинга в управлінні бізнесом: монографія. Київ: МАУП, 2004. 252 с.
14. Решетняк Т. І. Консалтингова діяльність в Україні: структурний аналіз конкуренції та перспективи розвитку. URL: [http://eip.org.ua/docs/EP\\_00\\_2\\_98\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_00_2_98_uk.pdf) (дата звернення: 23.04.2021).
15. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2008. 240 с.



16. Косіченко І. І. Стратегічні пріоритети розбудови вітчизняного консалтингового бізнесу в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 270–276.
17. Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування: навч.-метод. посіб. Харків: НТУ «ХП», 2018. 216 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161791102.pdf> (дата звернення: 23.04.2021).
18. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.
19. Шпильова В. О., Тен С. А. Тенденції та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 23. С. 173–177. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23\\_2018\\_ukr/31.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/31.pdf) (дата звернення: 23.04.2021).
20. Шульга С. В. Ефективність ринку аудиторських послуг: методичні засади та показники оцінки. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.8.40>.
21. Які показники слід відстежувати для ефективного надання професійних послуг? *Business & Consulting Toolkits*. 13.09.2019. URL: <https://zakon.help/article/poslugi-profesiini-poslugi-efektivnist-poslug/> (дата звернення: 23.04.2021).
22. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 1996. 336 p.
23. КРІ (ключові показники ефективності). Як впровадити систему КРІ в компанії. 16.02.2016. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-yak-vprovaditi-sistemu-kpi-v-kompanii> (дата звернення: 23.04.2021).
24. КРІ – система оцінки якості управління. URL: <http://erp-project.com.ua/index.php/uk/korisni-materiali/statii/upravlinnya/433-kpi-sistema-otsinki-yakosti-upravlinnya> (дата звернення: 23.04.2021).
25. 50 провідних юридичних фірм України 2020 року: щоріч. дослідж. URL: <http://top50.com.ua/ru/group/top50/2020> (дата звернення: 23.04.2021).
26. Марченко О. С. Соціально-економічна ефективність юридичного консалтингу у контексті інвестиційного підходу. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 91–107.
27. Марченко О. С. Макро- та мікроекономічні критерії ефективності юридичного консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2018. № 3 (34). С. 91–107.
28. Культенко О. В. Автоматизована система обліку і розрахунків (білінг) юридичної діяльності та можливість використання утилізації і реалізації. *Часопис Київського університету права*. 2016. № 2. С. 245–248.
29. Руженцева Є., Сваткова Д. Час розплати. URL: <http://www.ukrjurist.com/?article/1138> (дата звернення: 23.04.2021).

## REFERENCES

1. Pererva, P. H., & Kravchuk, A. V. (2018). Efektyvnist yak ekonomichna katehoriia [Efficiency as an economic category]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiyi politekhnichnyi instytut». Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (Economics)*, 15 (1291), 137-143 [in Ukrainian].

2. Zolotariova, V. I. (2019). Ekonomichna sutnist, klasyfikatsiia ta osnovni vydy produktiv sfery posluh [Economic essence, classification and main types of products of the service sector]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 10, 104-107. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.10.103> [in Ukrainian].
3. Scheglova, O. Y., Sudakova, O. I., & Lager, M. V. (2017). Efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom ta pidkhody do yii vyznachennia [Efficiency of enterprise management and approaches to its determination]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 12 (2), 186-190 [in Ukrainian].
4. Hrynko, T. V., & Holovko, D. D. (2018). Naukovi pidkhody do otsinky efektyvnosti diialnosti sub'ektiv pidpriemnytstva [Scientific approaches to an estimation of efficiency of activity of subjects of business]. *Modern Economics*, 11, 51-57 [in Ukrainian].
5. Kulakovska, T. A., & Dukhova, O. M. (2018). Otsinka efektyvnosti vykorystannia ta vidtvorennia osnovnykh fondiv pidpriemstv: metodychnyi aspekt [Estimation of efficiency of use and reproduction of fixed assets of the enterprises: methodical aspect]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 25, 47-52 [in Ukrainian].
6. Navrotskyi, N. O. (2017). Otsinka efektyvnosti vykorystannia resursnoho potentsialu pidpriemstva [Estimation of efficiency of use of resource potential of the enterprise]. *Mezhdunarodnyi nauchnyi zhurnal «Ynternauka» – International scientific journal «Internauka»*, 1 (23), vol. 2, 94-98 [in Ukrainian].
7. Parasiy-Vergunenko, I. M. (2017). Operatsiyni analiz efektyvnosti vykorystannia resursnoho potentsialu pidpriemstva: kompleksnyi pidkhid [Operational analysis of the efficiency of assessing the resource potential of an enterprise: a comprehensive approach]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriiia «Ekonomika» – Scientific Notes of the National University «Ostrozka Academy». Series «Economics»*, 4 (32), 207-212 [in Ukrainian].
8. Brintseva, O. (2011). Orhanizatsiino-ekonomichni napriamy pidvyshchennia efektyvnosti konsal'tynhovoï diialnosti z upravlinnia personalom [Organizational and economic direct improvement of the efficiency of the consulting activity with personnel management]. *Skhid – East*, 1 (108), 36-40. Retrieved from <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/22527> [in Ukrainian].
9. Verba, V. A. (2012). Kontseptualni polozhennia otsiniuvannia upravlinskoho konsultuvannia [Conceptual provisions for the evaluation of management consulting]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=886> [in Ukrainian].
10. Verba, V. A. (2013). Formuvannia systemy pokaznykiv rezul'tatyvnosti konsal'tynhovoï diialnosti [Formation of a system of indicators of effectiveness of consulting activities]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 4, 237-345. Retrieved from [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2013-4\\_0-pages-237\\_245.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-4_0-pages-237_245.pdf) [in Ukrainian].
11. Verba, V. A., & Reshetniak, T. I. (2000). *Orhanizatsiia konsal'tynhovoï diialnosti [Organization of consulting activities]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

12. Davydenko, V. V. (2004). Vyznachennia rezul'tatyvnosti diialnosti konsal'tynhovoï kompanii [Determining the effectiveness of the consulting company]. *Problemy nauky – Problems of science*, 11, 44-48. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/43283253.pdf> [in Ukrainian].
13. Korostelyov, V. A. (2004). *Rol' konsal'tinga v upravlenii biznesom* [The role of consulting in business management]. Kyiv: MAUP [in Russian].
14. Reshetniak, T. I. (1998). *Konsal'tynhova diialnist v Ukraini: strukturnyi analiz konkurentsii ta perspektyvy rozvytku* [Consulting in Ukraine: structural analysis of competition and prospects]. Retrieved from [http://eip.org.ua/docs/EP\\_00\\_2\\_98\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_00_2_98_uk.pdf) [in Ukrainian].
15. Khmil, F. I. (2008). *Osnovy upravlinskoho konsultuvannia* [Fundamentals of management consulting]. Kyiv: Akademvydav [in Ukrainian].
16. Kosichenko, I. I. (2020). Stratehichni priorytety rozbudovy vitchyznianoho konsal'tynhovoho biznesu v suchasnykh umovakh [Strategic priorities for the development of domestic consulting business in modern conditions]. *Biznes Inform – Business Inform*, 9, 270-276.
17. Sokolenko, V. A., & Linkova, O. Yu. (2018). *Osnovy upravlinskoho konsultuvannia* [Fundamentals of management consulting]. Kharkiv: NTU «KhPI». Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/161791102.pdf> [in Ukrainian].
18. Shevchenko, L. S. (2019). *Stratehichniy biznes-konsal'tynh* [Strategic business consulting]. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
19. Shpileva, V. A., & Teng, S. A. (2018). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku rynku konsal'tynhovykh poslug v Ukraini [Trends and prospects for the development of the consulting services market in Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy – Economics and business management*, 23, 173-177. Retrieved from [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23\\_2018\\_ukr/31.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/31.pdf) [in Ukrainian].
20. Shulha, S. V. (2019). Efektyvnist rynku audytorskykh poslug: metodychni zasady ta po-kaznyky otsinky [Audit services market efficiency: methodological principles and evaluation indicators]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.8.40> [in Ukrainian].
21. Yaki pokaznyky slid vidstezhuvaty dlia efektyvnoho nadannia profesiinykh poslug? (2019, September 13). [What indicators should be monitored for the effective provision of professional services?]. *Business & Consulting Toolkits*. Retrieved from <https://zakon.help/article/poslugi-profesiini-poslugi-efektivnist-poslug/> [in Ukrainian].
22. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
23. KPI (kliuchovi pokaznyky efektyvnosti). Yak vprovadyty systemu KPI v kompanii. (2016, February 16). [KPI (key performance indicators). How to implement a KPI system in a company]. Retrieved from <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-yak-vprovaditi-sistemu-kpi-v-kompanii> [in Ukrainian].
24. KRI – systema otsinky yakosti upravlinnia. (n.d.). [KRI – management quality assessment system]. Retrieved April 23, 2021, from <http://erp-project.com.ua/index.php/uk/korisni-materiali/statti/upravlinnya/433-kpi-sistema-otsinki-yakosti-upravlinnya> [in Ukrainian].

25. 50 providnykh yurydychnykh firm Ukrainy 2020 roku. Shchorichne doslidzhennia. (2020). [50 leading law firms of Ukraine in 2020. Annual survey]. Retrieved from <http://top50.com.ua/ru/group/top50/2020> [in Ukrainian].
26. Marchenko, O. S. (2018). Sotsialno-ekonomichna efektyvnist yurydychnoho konsal'tynhu u konteksti investytsiinoho pidkhodu [Socio-economic efficiency of legal consulting in the context of the investment approach]. *Ekonomichna teoriia ta parvo – Economic Theory and Law*, 2 (33), 91-107 [in Ukrainian].
27. Marchenko, O. S. (2018). Makro- ta mikroekonomichni kryterii efektyvnosti yurydychnoho konsal'tynhu [Macro- and microeconomic criteria for the effectiveness of legal consulting]. *Ekonomichna teoriia ta parvo – Economic Theory and Law*, 3 (34), 91–107 [in Ukrainian].
28. Kulenko, O. V. (2016). Avtomatyzovana systema obliku i rozrakhunkiv (bilinh) yurydychnoi diialnosti ta mozhlyvist vykorystannia utylizatsii i realizatsii [Automated system of accounting and calculations (billing) of legal activities and the possibility of using utilization and implementation]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava – Journal of Kyiv University of Law*, 2, 245-248 [in Ukrainian].
29. Ruzhentseva, Ye., & Svatkova, D. *Chas rozplaty*. (n.d.). [Time of reckoning]. Retrieved April 23, 2021, from <http://www.ukrjurist.com/?article/1138> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 26.04.2021

Стаття пройшла рецензування 17.05.2021

Стаття рекомендована до опублікування 21.05.2021

### О.С. МАРЧЕНКО

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

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-КОНСАЛТИНГА

Раскрыто содержание эффективности бизнес-консалтинга как экономической категории, концептуальные основы ее оценки на микроэкономическом и наноекономическом уровнях. Охарактеризованы векторные составляющие эффективности субъектов бизнес-консалтинга – профессиональная, бизнес-, сервис-, социальная эффективность. Обоснована система финансовых и нефинансовых, структурных и интегрированных показателей эффективности бизнес-консалтинга, показатели оценки эффективности интеллектуального труда консультантов на основе биллинга рабочего времени.

**Ключевые слова:** бизнес-консалтинг, эффективность, векторная и общая эффективность, оценка эффективности, система показателей эффективности бизнес-консалтинга, эффективность интеллектуального труда консультантов, биллинговые часы.

**O.S. MARCHENKO**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

## **THEORETICAL FRAMEWORKS FOR ASSESSING THE BUSINESS CONSULTING EFFECTIVENESS**

**Problem setting.** The effectiveness, on the one hand, is a purpose of the entrepreneurial activity in any economic industry and, on the other hand, is a competitive advantage and factor of sustainable development of a business under contemporary challenges and threats at the global and local levels. Nowadays, the effectiveness of business consulting entities is not referred to as a special subject for theoretical and applied researches. This fact considerably restrains opportunities of both the complex assessment of effectiveness of the consulting activity and drawing up measures and programs oriented towards ensuring its necessary level and enhancing being an important condition for competitiveness of the consulting business.

**Recent research and publication analysis.** The analysis of approaches to assessing the effectiveness, which are general for economic activities in any industries and areas of the economy, and specific factors alongside results of the consulting activity, which combine characteristics of the intellectual business of professionals and servicing activities, undergoes the substantiation of theoretical frameworks for a system of business consulting effectiveness indicators.

Provisions and conclusions of scientific researches in the economic theory, theory of service, and management theories and outcomes of applied researches regarding a mechanism for providing the enterprise efficiency are theoretical and methodological frameworks for determining indicators for assessing the business consulting effectiveness. At the present time, I. Kosichenko, O. Linkova, V. Sokolenko, L. Shevchenko, V. Shpylova, et al. disclose theoretical and applied aspects describing the provision and assessment of the effectiveness of consulting activity in their scientific papers.

**Paper objective.** The article's objective is to substantiate theoretical frameworks for a system of effectiveness indicators for business consulting entities.

**Paper main body.** Examining the consulting business effectiveness and indicators for its assessment has encompassed the following interrelated levels of analysis: the level of category – defining the content of the business consulting effectiveness as an economic category; the conceptual level – substantiating theoretical approaches to determining indicators for assessing the effectiveness of consulting activity; the microeconomic one – disclosure of theoretical frameworks for the system of effectiveness indicators for business consulting entities; the nanoeconomic one – identifying the effectiveness indicators, which describe consultants' activities as a major productive force of business consulting.

The system of business consulting effectiveness indicators (SBCEI) includes: a) vector components – professional, business, service, and social effectiveness; b) financial and

non-financial indicators in accordance with a vector business consulting effectiveness; c) eneral, structural, and process indicators and indicators of personnel efficiency; d) integrated indicators of general and vector effectiveness. To evaluate the effectiveness of intellectual labour of consultants, it is expedient to analyse their billable and non-billable hours, which demonstrate expenses of working hours of consultants for servicing customers and performing other functions, which foster the achievement of a consulting business's goals.

**Conclusion of the research.** Assessing the business consulting effectiveness is grounded in its multi-vector essence. Its content combines results and expenses of professional, entrepreneurial, service, and social vectors of the consulting activity being a reason for conclusion on the necessity for assessing the general efficiency of a consulting firm as an integral economic system and its vector effectiveness, namely the professional, entrepreneurial, service, and social effectiveness of consulting. Assessing the general effectiveness of business consulting is directed towards determining a synergetic effect of its multi-vector essence.

### Short Abstract for an article

**Abstract.** The article reveals the essence of business consulting effectiveness as an economic category and conceptual frameworks for its assessment at the microeconomic and nanoeconomic levels. The author has characterized vector components of effectiveness of business consulting entities, namely the professional, entrepreneurial, service, and social effectiveness. The author has substantiated the system of financial and non-financial indicators of the business consulting effectiveness and indicators for assessing the effectiveness of intellectual labour of consultants based on tracking billable hours.

**Key words:** business consulting, effectiveness, vector and general effectiveness, assessing the effectiveness, system of business consulting effectiveness indicators, effectiveness of intellectual labour of consultants, billable hours.

Article details:

Received: 26 April 2021

Revised: 17 May 2021

Accepted: 21 May 2021

**Рекомендоване цитування:** Марченко О. С. Теоретичні основи оцінки ефективності бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 2 (45). С. 32–51. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-32>.

**Suggested Citation:** Marchenko, O. S. (2021). Teoretychni osnovy otsinky efektyvnosti biznes-konsal'tynhu [Theoretical frameworks for assessing the business consulting effectiveness]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (45), 32-51. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-32>.



**К. Г. ГУБІН**

кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри економічної теорії Національного  
юридичного університету імені Ярослава  
Мудрого, Україна, м. Харків  
e-mail: Hubin@ukr.net  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6914-071>



## **ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО БІЗНЕС- КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ<sup>1</sup>**

Схарактеризовано перешкоди для ефективного функціонування та розвитку вітчизняного консалтингу з проблем маркетингу. Запропоновано комплекс заходів, необхідних для розвитку маркетингового бізнес-консалтингу в Україні, які передовсім спрямовано на формування конкурентного середовища та розширення ринку, а в кінцевому підсумку – на створення потужного потенціалу розвитку та самоочищення цієї галузі консалтингу.

**Ключові слова:** маркетинг, консалтинг, маркетинговий бізнес-консалтинг, розвиток конкурентного середовища, інформаційні технології в консалтингу.

**JEL Classification:** M31, L84.

**Постановка проблеми.** Маркетинговий бізнес-консалтинг у ринковій економіці є важливим елементом інфраструктури бізнесу та потужним джерелом підвищення його конкурентоспроможності й ефективності, тому повноцінна ринкова трансформація української економіки потребує розвитку галузі консалтингу з проблем маркетингової діяльності. Сьогодні цей напрям консалтингу є розвиненим недостатньо і потребує дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній науковій літературі маркетинговий бізнес-консалтинг відокремлюється та розглядається як самостійний напрям консалтингової діяльності не надто часто. Зазвичай

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

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

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



проблеми функціонування та розвитку маркетингового консалтингу в Україні розглядаються в контексті консалтингу загалом.

І. І. Косіченко (I. I. Kosichenko) розкриває головні тренди сучасної еволюції консалтингового ринку: наростаючу концентрацію стратегічних ресурсів галузі у структурних підрозділах багатонаціональних підприємств, динамічну зміну методик і технологій ведення бізнесу, його інформатизацію і діджиталізацію, нарощування масштабів корпоративного інтелектуального капіталу, стрімку модернізацію виробничих і маркетингово-логістичних технологій бізнес-діяльності, поглиблення співпраці консультантів зі своїми клієнтами [1].

Т. М. Камінська (T. M. Kaminska) характеризує передумови формування міжнародного бізнес-консалтингу, головні етапи його розвитку та сучасний стан, а також висвітлює головні чинники розвитку міжнародного бізнес-консалтингу [2].

К. В. Ковальська (K. V. Kovalska) визначила основні тенденції розвитку ринку послуг консалтингу в Україні, наголосила на географічній деформації вітчизняного консалтингового ринку, запропонувала скоротити участь іноземних спеціалістів та водночас більш активно залучати до надання консалтингових послуг вітчизняних професіоналів [3].

Проблеми формування та функціонування ринку консалтингових послуг висвітлюються у статті Ю. М. Атаманчука (Y. M. Atamanchuk), Б. С. Гузара (B. S. Huzar) та О. В. Шупило (O. V. Shupylo) [4]. Досить цікавим є узагальнення зазначеними дослідниками причин низького попиту на консалтингові послуги в Україні.

О. В. Кленін (O. V. Klenin) схаактеризував особливості формування змісту інституту консалтингу в Україні, наголосив на нестачі інститутів та інституцій, що мають регулювати консалтингову діяльність [5].

Стратегічні пріоритети розбудови вітчизняного консалтингового бізнесу розкриваються у статті І. І. Косіченко (I. I. Kosichenko), яка висуває пропозиції щодо розвитку інституційного середовища консалтингової бізнес-діяльності, реалізації комплексу організаційно-економічних заходів, а також низки заходів, спрямованих на вдосконалення інформаційного забезпечення консалтингової діяльності [6].

І. І. Віннікова (I. I. Vinnikova) та С. В. Марчук (S. V. Marchuk) схаактеризували розвиток європейського та українського ринку консалтингових послуг, визначили галузеву структуру вітчизняного ринку консалтингових послуг та наголосили на необхідності виокремлення консалтингу як окремого виду діяльності [7].

Заслуговеє на увагу і запропонована Е. А. Кузнєцовим (E. A. Kuznietsov) концепція «інноваційної трапеції», що передбачає співпрацю споживача, інвестора, інноватора та консультанта [8].

Т. Г. Дудар (T. G. Dudar) висвітлив основні напрями розвитку вітчизняного консалтингу та визначив найперспективнішим консалтинг у сфері середнього та малого бізнесу [9].

Вивчаючи тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні, О. М. Тарануха (O. M. Taranukha), І. С. Клименко (I. S. Klymenko) та Н. К. Аме-ліна (N. K. Amelina) визначають переваги українських консультантів перед західними, висвітлюють чинники, від яких залежить успіх консалтингових організацій, та розкривають своє бачення перспектив розвитку вітчизняного ринку послуг консалтингу (покращання якості послуг, збільшення обсягу, зростання частки українських компаній) [10].

Г. І. Базецька (H. I. Bazetska) висвітлює динаміку обсягу професійних і консалтингових послуг у зовнішній торгівлі України, структуру ринку консалтингу в Європі, найбільш поширені види консалтингу в нашій країні, а також перешкоди для розвитку вітчизняного ринку консалтингових послуг [11].

Чинники впливу на розвиток консалтингових послуг вивчають О. М. Кравченко (O. M. Kravchenko) та А. Б. Коваленко (A. B. Kovalenko). Вони висвітлюють основні тенденції консалтингу в Україні та перешкоди його розвитку [12].

Л. М. Сатир (L. M. Satyr), В. М. Кепко (V. M. Kepko) та Л. І. Стаднік (L. I. Stadnik) розкривають перешкоди впровадженню консалтингових послуг у сферу підприємницької діяльності України та співвідношення цих перешкод [13].

Л. С. Шевченко (L. S. Shevchenko) приділяє увагу розвитку стратегічного консалтингу як бізнес-індустрії та основним консалтинговим продуктам: розробленню та застосуванню консалтинговими фірмами авторських методик; формуванню переважно довгострокових стратегій розвитку клієнтських організацій з одночасним розробленням інструментів їхньої реалізації. Розроблення функціональних стратегій розвитку маркетингу дослідниця розглядає як один із сегментів ринку стратегічного консалтингу [14].

В. С. Рейкін (V. S. Reikin) та О. В. Макара (O. V. Makara) схарактеризували головні сегменти українського консалтингового ринку: ІТ-консалтинг, юридичний консалтинг, маркетинговий консалтинг, фінансовий консалтинг, податковий консалтинг, та розкрили їхню частку в загальній структурі. Також вони відзначили, що значна частина консалтингових послуг в Україні функціонує в тіньовій сфері [15].

О. С. Марченко (O. S. Marchenko) розкриває перспективи технологічного розвитку консалтингу в Україні, висвітлює концептуальні основи організаційно-економічної трансформації бізнес-консалтингу як складової комплексного процесу цифровізації консалтингового бізнесу та формування Консалтинг 4.0 [16]. Також О. С. Марченко наголошує на проблемі збільшення в Україні ринкової частки юридичного квазіконсалтингу, який має формальні ознаки

консалтингової діяльності, проте задовольняє потреби клієнтів непрофесійними, неетичними, а іноді й протизаконними методами. Квазіконсалтинг підриває авторитет професії, скорочує попит, шкодить діяльності професійних та відповідальних консультантів, обмежує їхній розвиток та навіть виштовхує з ринку. Також він може призводити до депрофесіоналізації сфери консалтингу загалом, тінізації та криміналізації ринку відповідних послуг, поширення протиправної поведінки [17]. Вважаю, що поняття квазіконсалтингу може бути застосовано й щодо маркетингового консалтингу («маркетинговий квазіконсалтинг»).

Серед нечисленних публікацій, присвячених безпосередньо маркетинговому бізнес-консалтингу в Україні, хотілося б передовсім звернути увагу на дослідження С. Я. Касяна (S. Y. Kasian) і А. О. Онікієнко (A. O. Onikienko), у якому розкриваються детермінанти організації консалтингової діяльності в системі маркетингу послуг, висвітлюється інтегративний комплекс методів маркетингового просування консалтингового продукту та визначаються особливості організації консалтингової діяльності в маркетинговій системі сфери послуг [18].

В. Ратинський (V. Ratynskyy) висвітлює ситуації, за яких фірми звертаються за сприянням до зовнішніх консультантів із маркетингу, характеризує три групи питань і проблем, пов'язаних із маркетинговим консультуванням [19].

О. О. Набатова (O. O. Nabatova) розкриває особливості аналітичного інструментарію маркетингового консалтингу з питань розроблення та вдосконалення товарної політики, формування маркетингового розуміння продукту фірми та її продуктової матриці, а також узагальнює методи аналізу та напрями оптимізації продуктового портфеля фірми [20].

Для цього дослідження особливо цікаво, що І. І. Черленяк (I. I. Cherlenyak), І. В. Довба (I. V. Dovba) та В. Ю. Клев'яник (V. Yu. Klevyanyk), розглядаючи виклики та бар'єри розвитку консалтингу, зазначили, що вітчизняним консалтинговим фірмам важко розвиватися через спотвореність базового механізму конкуренції [21].

Наявні дослідження потребують доповнення. Необхідно визначити, що найбільше заважає розвитку маркетингового бізнес-консалтингу в Україні, та з'ясувати шляхи подолання цих перешкод.

**Формулювання цілей.** Мета статті – розкрити оптимальні шляхи розвитку маркетингового бізнес-консалтингу в Україні на основі аналізу головних перешкод для його ефективного функціонування та вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Галузь маркетингового бізнес-консалтингу є досить неоднорідною. Вона охоплює як структурні підрозділи величезних міжнародних компаній, так і середні й малі національні організації. Окрім того, деякі спеціалісти надають консультації в індивідуальному порядку, поза

межами формальних організацій. Будь-які спроби впливу на розвиток цієї сфери стикаються з проблемою різноманітності суб'єктів надання консалтингових послуг та їхніх клієнтів. Ще більш ускладнює регулювання цієї галузі те, що значна частина консалтингової діяльності з проблем маркетингу відбувається в тіні, поза межами суспільного чи державного контролю та оподаткування. Навіть коли б нам вдалося побудувати ефективну систему державного регулювання маркетингового бізнес-консалтингу за зразком розвинених країн, все одно було б важко впоратися з таким складним об'єктом регулювання.

Проте система державного регулювання консалтингу в Україні поки що є досить неефективною через:

- недосконалість нормативно-правової бази консалтингової діяльності, зокрема маркетингового бізнес-консалтингу;
- недосконалість нормативно-правової бази державного регулювання консалтингу;
- відсутність державних органів, здатних ефективно регулювати маркетинговий бізнес-консалтинг;
- нерозвиненість інструментарію регулювання маркетингового бізнес-консалтингу державними органами;
- нестачу фахівців із державного регулювання маркетингового бізнес-консалтингу;
- досить високий ступінь корумпованості державного апарату тощо.

Інший важливий суб'єкт регулювання – всезагальна самоврядна організація консультантів – у нашій державі теж стикається з комплексом проблем. Така організація необхідна для об'єктивного взаємного контролю та самоочищення консалтингової сфери, передовсім від недобросовісних учасників. Аби самоврядна організація ефективно виконувала свої функції, необхідно узгодити та документально закріпити стандарти професійної етики, конкуренції та надання консультацій, а також створити ефективні механізми контролю за дотриманням цих стандартів. Головне ж – надати самоврядній організації повноваження для серйозного покарання порушників стандартів. І тут постає загроза «захоплення» цієї організації певними колами осіб. Адже якщо створюється орган із потужними контролюючими повноваженнями та з можливістю накладання суворих санкцій, допущення чи недопущення до консалтингової діяльності, його може бути використано для хабарництва, боротьби з конкурентами та просування власних інтересів людей, причетних до управління діяльністю самоврядної організації. На жаль, такий розвиток подій досить вірогідний у сучасній Україні, зважаючи на досвід функціонування самоврядних організацій у деяких інших галузях.

Створення розвиненої системи державного регулювання консалтингу та єдиної самоврядної організації консультантів із великими повноваженнями – це

вкрай важливі, але довгострокові цілі. Передумовою їхнього ефективного досягнення є суттєве зниження корупції та зловживань самоврядних організацій в Україні, що саме по собі є досить складним та довгостроковим завданням. Безумовно, починати треба вже сьогодні, проте розраховувати на швидкі результати не варто. Натомість у короткостроковому та середньостроковому періодах розвиток маркетингового бізнес-консалтингу в Україні має здійснюватися не стільки завдяки «тонкому налаштуванню» державою чи самоврядною організацією, скільки завдяки створенню сприятливих ринкових умов.

Теорія та практика маркетингу формувалися в розвинених країнах за умов домінування ринкових відносин. В Україні ж далеко не завжди купівля-продаж товарів чи послуг базується на ринкових принципах. Безпосередньо на купівлю-продаж можна вплинути:

- формуючи нормативно-правову базу обміну товарів/послуг таким чином, аби надати окремим учасникам обміну особливо вигідні, преференційні умови;
- спрямовуючи дискреційне державне регулювання економічної діяльності на формування преференційних умов купівлі-продажу для певних суб'єктів обміну;
- надаючи певним організаціям чи особам особливо вигідні, сприятливі умови доступу до публічних закупівель;
- використовуючи формальні та неформальні можливості, права чи повноваження політиків, чиновників, правоохоронців, аби домогтися від контрагентів більш вигідних для певних суб'єктів умов обміну;
- здійснюючи, за допомоги кримінальних структур та бездіяльності чи навіть сприяння правоохоронних та судових органів, акти чистого привласнення, що не передбачають оплати набутих активів (зокрема, рейдерське захоплення власності).

Також на купівлю-продаж можна впливати опосередковано, шляхом створення окремим ринковим суб'єктам особливих умов діяльності:

- вибірково застосовуючи механізми державного контролю легальної економічної діяльності (аби послабити контроль за одними учасниками ринку та прискіпливо перевіряти інших);
- забезпечуючи «сліпоту» контролюючих та правоохоронних органів щодо незаконної економічної діяльності деяких осіб чи організацій (протитуція, гральний бізнес, торгівля наркотиками тощо);
- надаючи певним економічним суб'єктам преференційні можливості доступу до прибуткової низькоризикової торгівлі (енергоносіями, електричною енергією, ліками, комунальними послугами тощо);
- формуючи монопольне чи моносонічне становище за сприяння чи бездіяльності державних органів;

– створюючи окремим суб'єктам можливості тіньової діяльності, ухиляння від сплати податків та зборів заради здешевлення товарів/послуг.

Третім напрямом впливу на купівлю-продаж є дискримінація контрагентів:

- обмін із пов'язаними організаціями на особливих, преференційних умовах (вигідні ціни, сприятливі умови постачання чи оплати тощо);
- продаж дефіцитної продукції у першу чергу пов'язаним фірмам;
- купівля товарів/послуг лише у пов'язаних суб'єктів тощо.

Слід зазначити, що дискримінація контрагентів нерідко викривлює умови маркетингової діяльності й у розвинених державах, проте там, на відміну від України, створено та працюють досить ефективні механізми протидії подібній діяльності.

Четвертий напрям маніпулювання купівлею-продажем пов'язано із захопленням контролю над менеджментом державних підприємств, що дозволяє надавати пов'язаним особам чи організаціям вигідні умови обміну з цими підприємствами та дискримінувати інших економічних суб'єктів.

Отже, суттєвою і досить поширеною в Україні проблемою є неринковий вплив на купівлю-продаж товарів і послуг. Із цією проблемою пов'язано іншу – поширеність неринкових конкурентних переваг: адміністративно-управлінських та силових. Замість використання ринкових переваг деякі підприємці утворюють неформальні зв'язки з держслужбовцями, політиками чи правоохоронцями заради різних неринкових і нерідко незаконних форм адміністративно-управлінського сприяння економічній діяльності:

- надання економічних пільг та преференцій;
- переваг при розподілі дозволів і ліцензій;
- преференційних умов участі у державних закупівлях;
- сприяння захопленню та утриманню монопольного чи моносонічного становища;
- поблажливого ставлення контролюючих і правоохоронних органів до певних порушень, включаючи незаконну економічну діяльність та ухилення від сплати податків і зборів;
- приватизації державних активів за заниженими цінами;
- захоплення контролю над менеджментом державних підприємств;
- преференційних умов використання інфраструктури економічної діяльності;
- створення перешкод економічній діяльності конкурентів;
- різноманітних форм неекономічного тиску на конкурентів з використанням повноважень контролюючих і правоохоронних органів;
- рейдерського захоплення активів тощо.

На додаток до адміністративно-управлінських, іноді підприємці застосовують силові переваги, пов'язані з фізичним чи морально-психологічним тиском на конкурентів.



Негативний вплив зазначених проблем на розвиток маркетингового бізнес-консалтингу в нашій країні виявляється передовсім у такому:

1) поширеність неринкових конкурентних переваг підштовхує деякі консалтингові організації та консультантів до неринкових методів боротьби. Це може підірвати морально-етичні засади професії. Якщо в конкуренції переможуть не найбільш ефективні консалтингові організації, а ті, що використовують неринкові переваги, це знизить ефективність сфери маркетингового бізнес-консалтингу та погіршить співвідношення ціни та якості консультацій;

2) спотворення змісту консультаційної діяльності. Консультанти мають надавати клієнтам якісні послуги, тому вони не можуть ігнорувати велику роль адміністративно-управлінських і силових переваг. Якщо йдеться про розв'язання маркетингових проблем у межах законодавчих та етичних норм лише з урахуванням наявності неринкових конкурентних переваг, проблеми немає. Проте можлива ситуація, коли клієнту знадобляться консультації з неетичного чи навіть незаконного використання адміністративно-управлінських та силових важелів просування продукції. Тут консультант зіштовхується із суперечністю між необхідністю надання повноцінної, якісної консультації та потребою дотримання етичних і законодавчих норм. Ще гірше ситуація, коли консультант допомагає клієнту отримати неринкові конкурентні переваги, виступаючи посередником між ним та корумпованими держслужбовцями, політиками чи правоохоронцями.

Розглянувши системні перешкоди розвитку маркетингового бізнес-консалтингу в нашій країні та створені ними проблеми, можна дійти висновку, що потрібні заходи, спрямовані на протидію корупції, розвиток конкурентного середовища та вільного ринкового обміну:

- суттєве скорочення втручання держави в економіку, особливо дискреційного регулювання;
- обмеження контролюючих функцій держави, створення ефективного нагляду за контролюючими органами;
- передача митниці та податкової на 10 років в управління іноземним організаціям з відповідним досвідом і доброю репутацією;
- більш широке використання ProZorro, ліквідація можливостей «обходу» цієї системи;
- розширення повноважень антикорупційних органів та підвищення результативності їхньої роботи;
- реформа судової системи зі створенням дієвих «вбудованих» запобіжників корупції суддів;
- здійснення ефективного контролю матеріального становища політиків і держслужбовців (включаючи усіх пов'язаних з ними осіб);



- очищення державних органів від людей, які не можуть підтвердити легальність походження доходів і майна (включаючи всіх пов'язаних з ними осіб);

- кадрове оновлення правоохоронної, антикорупційної та судової систем під наглядом закордонних експертів;

- збільшення підзвітності влади народу через запровадження часткових виборів, реалістичних процедур референдумів та висловлення громадянами недовіри обранцям, а також розширення переліку виборних посад.

Окрім розв'язання системних проблем, украй важливо забезпечити масовість консалтингу з проблем маркетингу, тобто збільшити кількість учасників та ємність цього сегмента консалтингового ринку. Адже досвід розвинених країн свідчить, що конкурентне середовище та вільний ринковий обмін найкраще функціонують тоді, коли існує багато покупців і продавців, а також наявний великий платоспроможний попит. Забезпечивши масовість маркетингового бізнес-консалтингу, ми зможемо використати «закон великих чисел» у тому сенсі, що велика кількість учасників ринку й добре фінансування їх активізують процеси генерування та впровадження інновацій, сприяють появі та відбору більш ефективних форм діяльності. Масовість консалтингу з проблем маркетингу поступово сприятиме підвищенню його економічної ефективності та якості послуг, стимулюватиме появу нових послуг і більш повне й різнобічне задоволення потреб клієнтів.

Натомість сьогодні ми спостерігаємо протилежну ситуацію: недостатня поширеність в Україні маркетингового бізнес-консалтингу уповільнює його розвиток і обмежує інтерес науковців до цієї проблеми, через що теоретичне осмислення специфіки консалтингу з проблем маркетингу є недостатнім. Нестача теоретичних розробок, що відбивають особливості маркетингу в нашій державі, стримує розвиток практичної діяльності з маркетингу і маркетингового бізнес-консалтингу.

Розв'язання проблеми масовості маркетингового бізнес-консалтингу в довгостроковій перспективі потребуватиме «тонкого налаштування» за допомогою регулювання державою та самоврядною організацією. Проте більш актуальне таке питання: що сьогодні можна зробити, аби збільшити кількість консалтингових організацій та ємність ринку консалтингу з проблем маркетингу? Слід зазначити, що структурні підрозділи великих іноземних консалтингових компаній почувають себе досить упевнено на українському ринку, тому передовсім необхідно сприяти розвитку середніх і малих консалтингових фірм. Великі споживачі консалтингових послуг добре розуміють, чого прагнуть, тому задля збільшення попиту доцільно звернути увагу на просування послуг для малого та середнього бізнесу, який нерідко не усвідомлює потреби в маркетинговому консалтингу.

Успіх Uber показав, що інформаційні технології здатні здійснити революцію у сфері, де багато споживачів взаємодіють із великою кількістю продавців. В Україні необхідно розвивати аналогічний сервіс для послуг маркетингового бізнес-консалтингу. Адже він здатний вплинути на проблемні сектори: допомогти невідомим консалтинговим фірмам знайти клієнтів і водночас зацікавити малий і середній бізнес новим типом консалтингу. У цьому контексті доцільно доповнити актуальну сьогодні концепцію «цифрової держави» шляхом участі державних органів у створенні чи хоча б фінансуванні інформаційного сервісу для поєднання покупців і продавців послуг маркетингового бізнес-консалтингу.

Окрім створення інформаційного сервісу, консалтинговим організаціям доцільно адаптувати свої послуги до нових інформаційних можливостей. Для залучення нових клієнтів слід розробляти недорогі консалтингові продукти, здатні зацікавити споживачів, досить швидко продемонструвати їм очевидний позитивний результат. Необхідно передбачити можливості поглибленої співпраці з тими, кого зацікавив базовий продукт. Самі послуги доцільно розробляти за модульним принципом, тобто створювати взаємопов'язані, але самостійні блоки. Аби клієнти, які економлять свої кошти, могли обирати найнеобхідніше та водночас усвідомлювали, що є сенс докупити додаткові «модулі».

**Висновки.** Системними проблемами маркетингового бізнес-консалтингу в Україні слід вважати: поширеність неринкових конкурентних переваг; наявність у багатьох випадках неринкового впливу на купівлю-продаж товарів і послуг; недостатню кількість продавців і покупців послуг; невисоку ємність ринку.

Ці проблеми створюють перешкоди для діяльності консультантів із маркетингу: підштовхування до використання неринкових методів боротьби; спотворення змісту консультаційної діяльності та спонукання окремих консультантів до неетичних чи навіть протизаконних дій; недостатню розвиненість теорії та практики маркетингу.

Задля розвитку маркетингового бізнес-консалтингу в нашій країні запропоновано:

- 1) комплекс заходів, спрямованих на протидію корупції, розвиток конкурентного середовища та вільного ринкового обміну;
- 2) заходи, необхідні для забезпечення масовості консалтингу з проблем маркетингу, тобто для збільшення кількості учасників та ємності цього сегмента консалтингового ринку.

Запропоновані шляхи вдосконалення маркетингового бізнес-консалтингу в кінцевому підсумку спрямовано на його реформування за зразком країн із розвинутою ринковою економікою, аби створити потужний потенціал розвитку та самоочищення цієї сфери.

Перспективним напрямом подальших досліджень вважаю вивчення шляхів розвитку інфраструктури маркетингового бізнес-консалтингу, зокрема інформаційної та посередницької.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Косіченко І. І. Мегатренди сучасної еволюції консалтингового ринку. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.8>.
2. Камінська Т. М. Еволюція теорії та практики міжнародного бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2020. № 1 (40). С. 58–73. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2020-40-1-58>.
3. Ковальська К. В. Особливості і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_6\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_6_6).
4. Атаманчук Ю. М., Гузар Б. С., Шупило О. В. Проблеми формування та функціонування ринку консалтингових послуг в Україні. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2015. № 3 (28). С. 3–7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib\\_2015\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2015_3_3).
5. Кленін О. В. Особливості формування змісту інституту консалтингу в Україні. *Економічний простір*. 2016. № 116. С. 133–146. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/espros\\_2016\\_116\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/espros_2016_116_13).
6. Косіченко І. І. Стратегічні пріоритети розбудови вітчизняного консалтингового бізнесу в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 270–276. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-270-276>.
7. Віннікова І. І., Марчук С. В. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Молодий вчений*. 2016. № 7. С. 16–21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_7_7).
8. Кузнєцов Е. А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, вип. 1. С. 9–22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2016\\_15\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2016_15_1_3).
9. Дудар Т. Г. Напрями розвитку консалтингу в системі підприємницької діяльності. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент*. 2016. № 9. С. 79–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2016\\_9\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2016_9_12).
10. Тарануха О. М., Клименко І. С., Амеліна Н. К. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Економіка та управління на транспорті*. 2017. Вип. 4. С. 129–135. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut\\_2017\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2017_4_18).
11. Базецька Г. І. Використання економічного консалтингу в процесі розробки управлінських рішень на підприємстві. *Економічна теорія та право*. 2019. № 3 (38). С. 62–78. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2019-38-3-62>.
12. Кравченко О. М., Коваленко А. Б. Фактори впливу на розвиток консалтингових послуг. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5/3. С. 9–11. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(3\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(3).2)

13. Сатир Л. М., Кепко В. М., Стаднік Л. І. Консалтинг – ефективний інструмент організації інноваційної політики підприємницької діяльності. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 3. С. 119–124. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-20>.
14. Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг: теорія, практика, бізнес-індустрія. *Економічна теорія та право*. 2019. №2 (37). С. 48–66. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2019-37-2-48>.
15. Рейкін В. С., Макара О. В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 97–101. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure39-16>.
16. Марченко О. С. Трансформація організаційно-економічного механізму як напрям цифровізації консалтингового бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2021. №1 (44). С. 29–45. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-44-1-29>.
17. Марченко О. С. Деструкції національного ринку юридичних послуг: зміст та наслідки для формування правової економіки. *Економічна теорія та право*. 2016. №2 (25). С. 57–66. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/2-57-66.pdf>.
18. Касян С. Я., Онікієнко А. О. Особливості консалтингової діяльності в системі маркетингу послуг. *Економічний простір*. 2018. №132. С. 151–162. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.240418.151.59>.
19. Ратинський В. Індикативні механізми вирішення проблем маркетингового консультування промислових підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 1. С. 206–213. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2018\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2018_1_21).
20. Набатова О. О. Продуктовий консалтинг: сутність, основні послуги та технології. *Економічна теорія та право*. 2019. №4 (39). С. 83–98. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2019-39-4-83>.
21. Черленяк І. І., Довба І. В., Клев'яник В. Ю. Виклики та бар'єри розвитку національного консалтингового бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 2 (8). С. 57–67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2017\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2017_2_11).

## REFERENCES

1. Kosichenko, I. I. (2020). Mehatrendy suchasnoi evoliutsii konsal'tynhovoho rynku [Megatrends of the modern evolution of the consulting market]. *Intelekt XXI–Intellect XXI, 1*, 49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.8> [in Ukrainian].
2. Kaminska, T. M. (2020). Evoliutsiia teorii ta praktyky mizhnarodnoho biznes-konsal'tynhu [Evolution of the theory and practice of international business consulting]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law, 1* (40), 58–73. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2020-40-1-58> [in Ukrainian].
3. Kovalska, K. V. (2014). Osoblyvosti i tendentsii rozvytku rynku konsal'tynhovyykh posluh v Ukraini [Features and trends in the market of consulting services in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy, 6*. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_6\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_6_6) [in Ukrainian].

4. Atamanchuk, Y. M., Huzar, B. S., & Shupylo, O. V. (2015). Problemy formuvannia ta funktsionuvannia rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini [Problems of the formation and functioning of the consulting services market in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnolohii – Bulletin of the Kiev Institute of Business and Technology*, 3 (28), 3-7. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib\\_2015\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2015_3_3) [in Ukrainian].
5. Klenin, O. V. (2016). Osoblyvosti formuvannia zmistu instytutu konsal'tynhu v Ukraini [Features of formation the content of institute of consulting in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir – Economic scope*, 116, 133-146. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2016\\_116\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2016_116_13) [in Ukrainian].
6. Kosichenko, I. I. (2020). Stratehichni priorytety rozbudovy vitchyznianoho konsal'tynhovoho biznesu v suchasnykh umovakh [The strategic priorities for developing the domestic consulting business in modern conditions]. *Biznes Inform – Business Inform*, 9, 270-276. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-270-276> [in Ukrainian].
7. Vinnikova, I. I., & Marchuk, S. V. (2016). Osoblyvosti rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini [Features of the development of consulting services market in Ukraine]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 7, 16-21. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_7_7) [in Ukrainian].
8. Kuznietsov, E. A. (2016). Upravlinskyi konsal'tynh v systemi innovatsiinoho rozvytku ekonomiky i menedzhmentu [Managerial consulting in the system of innovative economic and management development]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market economy: modern management theory and practice*, 15 (1), 9-22. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2016\\_15\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2016_15_1_3) [in Ukrainian].
9. Dudar, T. G. (2016). Napriamy rozvytku konsal'tynhu v systemi pidpriemnytskoi diialnosti [Directions of development of consulting in the entrepreneurship]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku. Serii: Ekonomika ta menedzhment – The problems of innovation and investment-driven development. Series: Economics and Management*, 9, 79-84. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2016\\_9\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2016_9_12) [in Ukrainian].
10. Taranukha, O. M., Klymenko, I. S., & Amelina, N. K. (2017). Tendentsii rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini [Development trends of market of consulting services in Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia na transporti – Economics and management on transport*, 4, 129-135. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut\\_2017\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2017_4_18) [in Ukrainian].
11. Bazetska, H. I. (2019). Vykorystannia ekonomichnoho konsal'tynhu v protsesi rozrobky upravlinskykh rishen na pidpriemstvi [Use of economic consulting in the process of developing management decisions at the enterprise]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 3 (38), 62-78. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2019-38-3-62> [in Ukrainian].
12. Kravchenko, O. M., & Kovalenko, A. B. (2020). Faktory vplyvu na rozvytok konsal'tynhovykh posluh [Factors of influence on the consulting services development]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finances. Law*, 5/3, 9-11. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(3\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(3).2) [in Ukrainian].
13. Satyr, L. M., Kepko, V. M., & Stadnik, L. I. (2020). Konsal'tynh – efektyvnyi instrument orhanizatsii innovatsiinoi polityky pidpriemnytskoi diialnosti [Consulting – an effective tool for organizing innovative policy of entrepreneurial activity]. *Biznes-*

- naviator – Business Navigator*, 3, 119-124. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-20> [in Ukrainian].
14. Shevchenko, L. S. (2019). Stratehichni konsal'tynh: teoriia, praktyka, biznes-industriia [Strategic consulting: theory, practice, business industry]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (37), 48-66. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2019-37-2-48> [in Ukrainian].
  15. Reikin, V. S., & Makara, O. V. (2020). Konsal'tynh v Ukraini: otsinka stanu ta tendentsii rozvytku [Consulting in Ukraine: condition assessment and development trends]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 39, 97-101. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16> [in Ukrainian].
  16. Marchenko, O. S. (2021). Transformatsiia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu yak napriam tsyfrovizatsii konsal'tynhovoho biznesu [Transformation of organizational and economic mechanism as a direction of digitalization consulting business]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1 (44), 29-45. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-44-1-29> [in Ukrainian].
  17. Marchenko, O. S. (2016). Destruktsii natsionalnogo rynku yurydychnykh posluh: zmist ta naslidky dlia formuvannia pravovoi ekonomiky [Destruction of the national market of legal services: contents and consequences of legal economy formation]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (25), 57-66. Retrieved from <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/2-57-66.pdf> [in Ukrainian].
  18. Kasian, S. Ya., & Onikiienko, A. O. (2018). Osoblyvosti konsal'tynhovoї diialnosti v systemi marketynhu posluh [Features of consulting activities in the system of services marketing]. *Ekonomichnyi prostir – Economic scope*, 132, 151-162. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.240418.151.59> [in Ukrainian].
  19. Ratynskiy, V. (2018). Indykatyvnii mekhanizmy vyrishennia problem marketynhovoho konsultuvannia promyslovykh pidpriemstv [Indicative mechanisms for solving problems of marketing consultation of industrial enterprises]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, 18 (1), 206-213. Retrieved from <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18rvvkpp.pdf> [in Ukrainian].
  20. Nabatova, O. O. (2019). Produktovyi konsal'tynh: sutnist, osnovni posluhy ta tekhnologii [Product consulting: concept, main services and technologies]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (39), 83-98. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2019-39-4-83> [in Ukrainian].
  21. Cherlenyak, I. I., Dovba, I. V., & Klevyanyk, V. Yu. (2017). Vyklyky ta bariery rozvytku natsionalnogo konsal'tynhovoho biznesu [Challenges and development barriers of national consulting business]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Seria: Ekonomika – Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics*, 2 (8), 57-67. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2017\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2017_2_11) [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 05.04.2021

Стаття пройшла рецензування 06.05.2021

Стаття рекомендована до опублікування 21.05.2021



**К. Г. ГУБИН**

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

**ПУТИ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВОГО БИЗНЕС-  
КОНСАЛТИНГА В УКРАИНЕ**

Охарактеризованы препятствия для эффективного функционирования и развития отечественного консалтинга по проблемам маркетинга. Предложен комплекс мероприятий, необходимых для развития маркетингового бизнес-консалтинга в Украине, которые прежде всего направлены на формирование конкурентной среды и расширение рынка, а в конечном итоге – на создание мощного потенциала развития и самоочищения этой отрасли консалтинга.

**Ключевые слова:** маркетинг, консалтинг, маркетинговый бизнес-консалтинг, развитие конкурентной среды, информационные технологии в консалтинге.

**К. Н. HUBIN**

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

**WAYS FOR DEVELOPING THE MARKETING BUSINESS  
CONSULTING INDUSTRY IN UKRAINE**

**Problem setting.** Marketing business consulting in the market economy is an important element of the business infrastructure and a powerful source for enhancing its competitiveness and efficiency. Thus, the full-fledged market transformation of the Ukrainian economy seeks for development of the consulting industry, which specializes in issues of marketing activities. Nowadays, this direction of consulting is not sufficiently developed. Hence, it requires further examination.

**Recent research and publication analysis.** Scientific papers of O. S. Marchenko, L. S. Shevchenko, I. I. Kosichenko, T. M. Kaminska, K. V. Kovalska, Y. M. Atamanchuk, B. S. Huzar, O. V. Shupylo, O. V. Klenin, I. I. Vinnikova, S. V. Marchuk, E. A. Kuznietsov, T. G. Dudar, O. M. Taranukha, I. S. Klymenko, N. K. Amelina, H. I. Bazetska, O. M. Kravchenko, A. B. Kovalenko, L. M. Satyr, V. M. Kepko, L. I. Stadnik, V. S. Reikin, O. V. Makara, I. I. Cherleniak, I. V. Dovba, V. Yu. Klevyanyk, et al. are dedicated to issues of consulting in Ukraine.

In our country, S. Y. Kasian, A. O. Onikiienko, V. Ratynskyy, O. O. Nabatova, et al. study the very marketing business consulting industry.

**Paper objective.** The article's objective is to reveal optimal ways for developing the marketing business consulting industry in Ukraine grounded in analysing the main obstacles for its efficient functioning and improvement.



**Paper main body.** The main obstacles for activities of domestic marketing consultants are as follows: distorting the structure of competitive advantages; deforming the content of consultations; insufficient development of the marketing theory and practice.

The absence of conditions for the free market exchange in a significant part of exchange transactions and the expansion of non-market competitive advantages should be considered as the main problems of marketing in Ukraine.

To develop the marketing business consulting industry in our country, the author suggests:

- a) a complex of measures oriented towards developing a competitive environment and the free market exchange;
- b) a system of measures being necessary for ensuring the multiplicity of marketing consulting, i.e. for increasing the number of participators and capacity of this segment of the consulting market.

**Conclusion of the research.** The suggested ways for enhancing the marketing business consulting industry aim at its upgrading according to the example of countries with developed economies in order to create the powerful potential of development and self-purification of this industry.

#### Short abstract for an article

**Abstract.** The author has characterized obstacles for the efficient functioning and development of domestic marketing consulting. The author has suggested the complex of measures being necessary for developing the marketing business consulting industry in Ukraine, which primarily aim at forming a competitive environment and extending the market, and ultimately orient towards creating the powerful potential of development and self-purification of this consulting industry.

**Key words:** marketing, consulting, marketing business consulting, developing a competitive environment, information technology consulting.

Article details:

Received: 05 April 2021

Revised: 06 May 2021

Accepted: 21 May 2021

**Рекомендоване цитування:** Губін К. Г. Шляхи розвитку маркетингового бізнес-консалтингу в Україні. *Економічна теорія та право*. 2021. № 2 (45). С. 52–67. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-52>.

**Suggested Citation:** Hubin, K. H. (2021). Shliakhy rozvytku marketynhovoho biznes-konsaltnu v Ukraini [Ways for developing the marketing business consulting industry in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (45), 52-67. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-52>.

DOI: 10.31359/2411-5584-2021-45-2-68  
УДК 339.138:005.942(477)

### **О.В. ОВСІЄНКО**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків  
e-mail: o.v.ovsiyenko@nlu.edu.ua  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6467-9396>



### **О.С. СВІТЛИЧНИЙ**

магістр економіки, магістр права,  
Адвокатське бюро «КИРИЧЕНКА»,  
помічник адвоката,  
Україна, м. Київ



## **КОМПЛАЄНС-КОНСАЛТИНГ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ<sup>1</sup>**

У статті визначено зміст і принципи організації комплаєнс-консалтингової практики. Висвітлено тенденції розвитку українського ринку комплаєнс-консалтингу, а саме: 1) відсутність вузькоспеціалізованих консалтингових компаній у сфері комплаєнсу та лідерство універсальних компаній; 2) наявність попиту як на повний пакет комплаєнс-консалтингових послуг, так і на його окремі складові; 3) поширення аутсорсингу комплаєнс-функцій; 4) слабе інформаційне наповнення ринку; 5) виокремлення антикорупційного комплаєнсу в самостійну консалтингову практику.

**Ключові слова:** консалтинг, комплаєнс, комплаєнс-консалтинг, комплаєнс-ризик, комплаєнс-політика, антикорупційний комплаєнс, ринок комплаєнс-консалтингу.

**JEL Classification:** M14; D02; D20.

<sup>1</sup> У статті представлено результати дослідження, викладені у випускній кваліфікаційній роботі О. С. Світличного «Комплаєнс-консалтинг та перспективи його розвитку в Україні» (науковий керівник – О. В. Овсієнко). Ця робота посіла III місце на Всеукраїнському конкурсі дипломних робіт за спеціальністю «Економіка» 2021 року.

© Овсієнко О. В., Світличний О. С., 2021. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

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

**Постановка проблеми.** Трендом розвитку сучасного бізнесу є забезпечення його прозорості, суворе дотримання міжнародних і національних регуляторних вимог, а також внутрішніх норм і правил корпоративної поведінки. Адже ризики, пов'язані з порушенням закону (штрафні санкції, репутаційні втрати, обмежувальні заходи), настільки великі, що бізнес-організації змушені вживати заходи з перевірки власної діяльності на відповідність до нормативно-правових вимог – тобто займатися комплаєнсом. Комплаєнс – ефективний механізм протидії численним ризикам. Тому суб'єкти бізнесу, зацікавлені в розробленні та впровадженні комплаєнс-політики, її інтеграції до системи менеджменту, створюють значний попит на консалтингові послуги в цій сфері. З огляду на це комплаєнс-консалтинг постає як один із перспективних напрямів сучасного консалтингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика комплаєнсу є відносно новою для сучасної економічної та правової науки. Вченими досліджуються різні аспекти цієї проблеми. У роботах С. Дж. Гріффіта (S. J. Griffith) [1], П. Перерви (P. Pererva) [2], А. Філіппович (A. Filippovych) [3], В. Черепанової (V. Cherepanova) [4] розкривається роль комплаєнсу в управлінні регуляторними бізнес-ризиками. О. Неізнєвна (O. Nieizviestna) [5], Р. Постума (R. A. Posthuma) [6] виокремлюють антикорупційну функцію комплаєнсу, спрямовану на запобігання участі бізнесу в непрозорих схемах розподілу як суспільних, так і приватних ресурсів. Також активно вивчаються способи використання комплаєнсу як складової корпоративного контролю: Т. Кірчмаєр (T. Kirchmaier), М. Селваггі (M. Selvaggi) [7], С. Бахо (S. Bahoo), А. Палтрінєрі (A. Paltrinieri), І. Алон (I. Alon) [8] та ін. Тобто основна увага вчених зосереджується на безпосередньо комплаєнсі, залишаючи осторонь консалтинг бізнес-організацій у цій сфері. Тим часом останні потребують консультативної допомоги у створенні ефективної комплаєнс-політики та її інтеграції до системи менеджменту. Стрімке зростання попиту на комплаєнс-консалтингові послуги зумовлює нагальну потребу у визначенні змісту комплаєнс-консалтингової практики, найбільш доцільних способів організації.

**Формулювання цілей.** Метою дослідження є визначення змісту та принципів організації комплаєнс-консалтингової практики, напрямів її розвитку на українському ринку консалтингу.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «комплаєнс» походить від англійського слова compliance – відповідність, дотримання вимог. У науковій літературі комплаєнс тлумачать по-різному [1, с. 2082; 2, с. 155; 4, с. 12; 5, с. 269; 9, с. 175]. Загалом комплаєнс можна визначити як регулярні, систематичні заходи, що вживаються бізнес-агентами з метою дотримання чинного законодавства, перевірки власних дій на предмет відповідності до

норм національного і міжнародного права, а також на предмет відповідності до внутрішніх правил, встановлених безпосередньо в компанії. Комплаєнс – потужний механізм, що зменшує ризик втягнення компанії в бізнес-процеси, які загрожують не тільки фінансовими, а й репутаційними втратами – втратою довіри з боку державних органів, інвесторів, контрагентів, акціонерів, клієнтів тощо.

Більшість компаній, що започаткували комплаєнс, розглядають витрати на створення комплаєнс-програм та комплаєнс-підрозділів як інвестиції в подальший розвиток бізнесу та інструмент мінімізації фінансових втрат. Проте далеко не всі науковці та практики погоджуються з такою точкою зору. Наприклад, Т. Кірчмаєр (Т. Kirchmaier), М. Селваггі (М. Selvaggi) вважають ефективність комплаєнсу сумнівною. Вони стверджують, що ресурси, які відволікаються на поточний контроль бізнес-процесів (або комплаєнс-контроль), краще було б використати на перегляд стратегій розвитку бізнесу [7]. Логічною нам здається і думка С. Дж. Гріффіта (S.J. Griffith), який наполягає на тому, що комплаєнс-контроль бізнес-процесів не має замінювати контроль поведінки бізнесу з боку державних органів. Адже на останні законом покладений обов'язок стежити за дотриманням норм права [1, р. 2082].

Роль комплаєнсу в сучасному бізнесі в жодному разі не можна зводити до виключно контрольних функцій. Його роль набагато ширше: комплаєнс, насамперед, є засобом управління ризиками. Комплаєнс-ризиків доволі специфічні. Вони виникають унаслідок недотримання встановлених вимог. Порушувати встановлені вимоги може як співробітник, так і бізнес-організація в цілому. Причому нехтування встановленими нормами можуть відбуватися як свідомо, цілеспрямовано, так і без намірів щось порушити. Відповідно джерела комплаєнс-ризиків можна поділити на три великі групи (табл. 1).

Таблиця 1

### Типи комплаєнс-ризиків та їхній вплив на розвиток комплаєнс-практики

| Джерело комплаєнс-ризиків                                                                          | Наслідки порушення встановлених вимог (для бізнес-організації)                             | Напрями комплаєнсу, що здатні знизити ризик                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Свідомі, цілеспрямовані індивідуальні дії окремих співробітників, метою яких є особисте збагачення | Репутаційні втрати, що призводять до зниження вартості компанії, недовіри інвесторів       | Інтеграція комплаєнсу у корпоративну культуру бізнес-організації, роз'яснення, як діяти, якщо працівнику стало відомо про порушення, визначення посад з підвищеним комплаєнс-ризиком, тренінги з корпоративної поведінки |
|                                                                                                    | Фінансові втрати – прямі збитки компанії внаслідок неправомірного використання її ресурсів |                                                                                                                                                                                                                          |

Закінчення табл. 1

| Джерело<br>комплаєнс-ризик                                                  | Наслідки порушення<br>встановлених вимог<br>(для бізнес-організації)                                    | Напрями комплаєнсу,<br>що здатні знизити ризик                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Недосконала організація бізнес-процесів                                     | Репутаційні втрати, що призводять до зниження вартості компанії, недовіри інвесторів                    | Запровадження операційного комплаєнс-контролю, тобто визначення ризиків та запобігання їм в окремих бізнес-процесах, заохочення працівників брати участь у внутрішньому контролі                              |
|                                                                             | Фінансові втрати – штрафні санкції, накладені на компанію, або збитки, які компанія приймає добровільно |                                                                                                                                                                                                               |
| Навмисні дії компанії з метою забезпечення «особливих умов» ведення бізнесу | Репутаційні втрати, що призводять до зниження вартості компанії, недовіри інвесторів, державних органів | Запровадження антикорупційного та антимонопольного комплаєнс-контролю в бізнес-організації, спрямованого на запобігання ризикам та розмежування відповідальності компанії як юридичної особи та її посадовців |
|                                                                             | Фінансові втрати – штрафні санкції, накладені на компанію                                               |                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                             | Юридичні втрати – втрати від обмежувальних заходів, заборони певних видів діяльності                    |                                                                                                                                                                                                               |

Конкретний зміст комплаєнс-процедур залежить від потреб бізнес-організації. Проте для всіх типів організацій важливим є виявлення конфлікту інтересів, формування корпоративної етики, яка заохочує доброчесне ведення бізнесу, попередження порушень етичних норм співробітниками компанії. Серед найбільш важливих напрямів сучасного комплаєнсу – антикорупційний, антимонопольний комплаєнс та комплаєнс бізнес-процесів. Український ринок комплаєнс-консалтингових послуг лише починає формуватися. Можна стверджувати, що попит на українському ринку консалтингових послуг у сфері комплаєнсу сформований такими чинниками:

– законодавчо встановлені вимоги до підприємств певного типу. Закон України «Про запобігання корупції» вимагає від державних та комунальних підприємств, а також від господарських товариств із державною або комунальною часткою не менше 50 % (за умов, що середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції, робіт, послуг за цей період перевищує 70 млн грн) обов’язкового впровадження антикорупційної програми [10, ст. 62, п. 2]. Ця вимога поширюється і на юридичних осіб, які є учасниками попередньої кваліфікації, учасниками процедури державних закупівель, якщо вартість закупівлі товару (товарів), послуги (послуг), робіт дорівнює або перевищує 20 млн грн;

– вихід вітчизняних підприємств на світові ринки (ідеться, зокрема, як про товарні ринки, так і про ринки капіталу). У підприємств, які не дотримуються міжнародних стандартів доброчесності в бізнесі, мають «заплямовану» ділову репутацію, є замішаними в корупційних скандалах, замало шансів на співпрацю з зарубіжними контрагентами. По-перше, зарубіжні партнери не хочуть ризикувати, влаштовуючи перевірки партнерів з України (високоризикової країни) «на токсичність» – участь у відмиванні брудних грошей, ухиленні від оподаткування, зв'язки менеджменту з владою. По-друге, міжнародне право (нормативні акти екстериторіального характеру – План BEPS – Base Erosion and Profit Shifting, UK Anti-Bribery Act тощо) вимагає від компаній вести діяльність прозоро. Отже, українські підприємства або змушені довести власну доброчесну позицію у веденні бізнесу, або припинити міжнародну співпрацю. Чим більше підприємство, тим актуальнішим стає для нього комплаєнс;

– прагнення уникнути репутаційних ризиків, які можуть нашкодити іміджу бізнес-структури;

– функціонування у складному регуляторному середовищі, яке часто знає змін.

Ці чотири групи чинників формують особливі сегменти попиту на ринку комплаєнс-консалтингових послуг.

Перший сегмент утворюють суб'єкти, які впроваджують комплаєнс суто формально. Комплаєнс для них – обов'язок за законом. Як правило, такі підприємства мають типові антикорупційні програми, проте не мають повноцінного комплаєнс-офісу, не проводять комплаєнс-тренінгів, не мають інформаційної системи повідомлень про комплаєнс-ризик. Комплаєнс-послуга в цьому сегменті є стандартизованою, зводиться переважно до формального виконання методичних рекомендацій Національного агентства з питань запобігання корупції [11].

Другий сегмент попиту представлений переважно великими підприємствами, які беруть активну участь у зовнішньоекономічній діяльності. Ці суб'єкти пред'являють більш складний попит. По-перше, вони зацікавлені у створенні дійових комплаєнс-процедур, зокрема розробленні поведінкових алгоритмів для співробітників. По-друге, такі підприємства налаштовані уникати претензій із боку іноземних органів регулювання, які ретельно перевіряють компанії з ризикових країн. Прикладом компаній цього сегмента є Nibulon, Seat (офіційне представництво в Україні), ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», НАЕК «Енергоатом», ПрАТ «НЕК «Укренерго».

Третій сегмент попиту – це підприємства з високими репутаційними ризиками. До цього сегмента входять юридичні фірми («Danevych.Law», «Arzinger», «Ілляшов та Партнери»), консалтингові компанії («YouControl», «VI2 Partners», ТОВ «КПМГ-Україна», «Крестон Джі Сі Джі Аудит»), фар-



мацевтичні фірми (ТОВ «Др. Редді'с Лабораторіз»). Як правило, повний комплекс комплаєнс-процедур тут не запроваджується, а комплаєнс-політика спрямовано на добросчесну та етичну поведінку співробітників. Упровадження комплаєнс-політики для таких фірм є засобом підвищення довіри до них із боку клієнтів і партнерів. Це пов'язано з тим, що багато бізнес-організацій цього сегмента є водночас суб'єктами пропозиції комплаєнс-консалтингових послуг.

Четвертий сегмент попиту утворений бізнес-організаціями, які працюють у галузях з високим рівнем державного регулювання (банківський сектор, аграрний сектор – ТОВ «Агрорегіон», ТОВ «ДФУ АГРО», ТОВ «Керенел-Тейд»), мобільний зв'язок – ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна»). Для таких організацій комплаєнс є інструментом реагування на швидкі законодавчі зміни. Тому комплаєнс-консалтингові послуги в цьому сегменті передбачають інтеграцію комплаєнс-процедур до бізнес-процесів.

Суб'єктами пропозиції на ринку комплаєнс-консалтингових послуг є компанії різних типів, а саме:

- консалтингові компанії, що спеціалізуються на наданні освітніх послуг. Основний продукт пропозиції таких компаній – різноманітні семінари, конференції у сфері комплаєнсу, навчальні курси з підготовки комплаєнс-офіцерів, комплаєнс-тренінги (ТОВ «Український інститут корпоративного управління», Legal High School, Європейська Бізнес Асоціація, Професійна асоціація корпоративного управління);

- вузькоспеціалізовані консалтингові компанії, які надають певні типи послуг у сфері комплаєнс-консалтингу, але не ставлять за мету забезпечення клієнта повним комплексом послуг. Так, ТОВ «Ю-КОНТРОЛ» («YouControl») на основі відкритих даних надає клієнтам інформаційні сервіси щодо контрагентів (частину інформації можна отримати безкоштовно, частково – на платній основі). ТОВ «Етиконтроль» займається створенням інформаційної мережі комплаєнс (корпоративні «лінії довіри»), а також розбудовою систем розслідування та реагування;

- рекрутингові компанії, які здійснюють цілеспрямований пошук претендентів на посади антикорупційних уповноважених, комплаєнс-офіцерів. Наприклад, компанія ТОВ «ОДЖЕРС БЕРНДТСОН Україна» («Odgers Berndtson Ukraine»), яка спеціалізується на доборі кадрів вищого керівництва для великих українських підприємств (АТ «Укресімбанк» – проведення конкурсу на посаду керівника підрозділу контролю за дотриманням норм – комплаєнсу, ПрАТ «НЕК “Укренерго”» – пошук кандидатів на посаду Антикорупційного уповноваженого та комплаєнс-офіцера);

- універсальні консалтингові компанії, які виділяють комплаєнс в окрему практику. Це українські представництва «великої четвірки» – KPMG, Deloitte,

ЕУ та РwС, вітчизняні компанії – члени зарубіжних консультативних груп (ТОВ «Оттен Консалтинг» – Німецька консультативна група German Advisory Group, Golaw Україна), а також суто вітчизняні компанії – ТОВ «Грифон Груп», ТОВ «ЄУКОН ЮРИДИЧНА ГРУПА» (Юридична група EUCON), ТОВ «Юридична фірма “Ілляшев та Партнери”», ТОВ «Аксело», Адвокатське об’єднання «Бачевський та партнери», ТОВ «Юридична фірма “Лавринович та Партнери”», ТОВ «Дмитрієва та Партнери», ТОВ «КПД Консалтинг», ТОВ «Астерс Груп» та ін.).

Змістове наповнення комплаєнс-практики суттєво відрізняється в різних фірмах та багато в чому визначається інтелектуальним потенціалом консалтингової компанії, її кадровими можливостями.

Можна виділити такі тенденції розвитку ринку комплаєнс-консалтингу в Україні:

відсутність на ринку вузькоспеціалізованих консалтингових компаній у сфері комплаєнсу. Лідерами ринку є універсальні компанії, для яких комплаєнс-консалтинг є лише одним із напрямів надання послуг. Конкуренцію цим компаніям складають внутрішні юридичні та аудиторські підрозділи підприємств, їхні служби безпеки;

наявність на ринку консалтингових компаній, що спеціалізуються не на наданні повного пакета комплаєнс-консалтингових послуг, а на окремих його складових – створенні незалежних інформаційних сервісів, систем бізнес-моніторингу контрагентів, комплаєнс-навчання;

розвиток аутсорсингу комплаєнс-функцій, готовність до якого демонструє переважна більшість консалтингових компаній. Перспективи розвитку цієї послуги пов’язано, по-перше, з великим попитом на формальний комплаєнс, по-друге, з відсутністю юридичних служб на підприємствах, а також їхньою неготовністю опановувати законодавчі новели комплаєнсу, у тому числі у сфері міжнародного права;

слабке інформаційне наповнення ринку. Так, навіть компанії – лідери консалтингових практик не наводять активних посилань на нормативно-правові акти у сфері комплаєнсу, ґрунтовний опис пакета послуг, відомості про комплаєнс-проекти, а також не акцентують уваги на участі в державних закупівлях як постачальників комплаєнс-консалтингових послуг;

поступове виділення антикорупційного комплаєнсу в окрему консалтингову практику.

Про обсяг попиту на ринку комплаєнс-консалтингу та вартість відповідних послуг можна отримати лише часткове уявлення, оскільки переважна більшість компаній не розкриває ані клієнтської бази, ані вартості послуг. Відповідна інформація наявна лише на порталі публічних закупівель ProZorro. Для того щоб її отримати, ми сформулювали пошуковий запит із ключовим словом «комплаєнс» (табл. 2).

Таблиця 2  
Компласенс-консалтингові послуги, отримані державними підприємствами (складено за [13; 14])

| Замовник послуги,<br>дата, ID                                                                   | Послуга                                                                                                                                                                                 | Учасники тендеру, вартість тендерної пропозиції, грн                 | Компанія-переможець, остаточна вартість                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Державний концерн «Укроборонпром», 20.05.2020, UA-2020-05-20-006909-с                           | Семінар (послуги з консультування з питань комерційної діяльності й керування на тему «Програма підготовки уповноважених за реалізацію антикорупційної програми (компласенс-офіцерів)») | ТОВ «Український інститут корпоративного управління», 8700 грн       | ТОВ «Український інститут корпоративного управління», 8700 грн |
| НБУ, 27.12.2019, UA-2019-12-27-000892-б                                                         | Доступ до вебпорталу «YOUCONTROL»                                                                                                                                                       | ТОВ «Ю-КОНТРОЛ», 203 869 грн                                         | ТОВ «Ю-КОНТРОЛ», 203 869 грн                                   |
| ДП «Адміністрація морських портів України», 08.04.2019, UA-2019-04-08-000880-б                  | Навчальні засоби (участь у семінарах, конференціях та інших заходах)                                                                                                                    | ТОВ «Інститут корпоративного управління», 17 400 грн                 | ТОВ «Інститут корпоративного управління», 17 400 грн           |
| АТ «Укртрансгаз», 03.04.2019, UA-2019-04-03-000252-с                                            | Послуги участі у форумі «Корупція та корпоративне шахрайство: методи протидії і компласенс-стратегії»                                                                                   | ТОВ «ФА Сервіс», 23 800 грн                                          | ТОВ «ФА Сервіс», 23 800 грн                                    |
| ДП «НАЦІОНАЛЬНА АТОМНА ЕНЕРГОТЕХНІЧНА КОМПАНІЯ «ЕНЕРГОАТОМ», 13.09.2018, UA-2018-09-13-002390-с | Проведення зовнішнього оцінювання корупційних ризиків у діяльності ДП «НАЕК «Енергоатом»»                                                                                               | ТОВ «КІД КОНСАЛТИНГ», 1 785 000 грн                                  | ТОВ «КІД КОНСАЛТИНГ», 1 635 000 грн                            |
|                                                                                                 |                                                                                                                                                                                         | ПРЕДСТАВНИЦТВО «БЕЙКЕР І МАКЕНЗІ – СІ АЙ ЕС, ЛІМІТЕД», 2 527 200 грн |                                                                |
|                                                                                                 |                                                                                                                                                                                         | ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ УКРАЇНА», 2 400 000 грн                            |                                                                |
|                                                                                                 |                                                                                                                                                                                         | ТОВ «КІПМІГ-Україна», 3 000 000 грн                                  |                                                                |

Закінчення табл. 2

| Замовник послуги,<br>дата, ID                                       | Послуга                                                                                                                                                                           | Учасники тендеру, вартість тендерної пропозиції, грн                                                                                                                          | Компанія-переможець, остаточно вартість                         |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| ПАТ «НАК «Нафтогаз України»», 29.05.2018<br>UA-2018-05-29-000624-а  | Участь у навчальному курсі «Бізнес-комплаєнс»                                                                                                                                     | International Compliance Training Ltd,<br>2847,50 GBP                                                                                                                         | International Compliance Training Ltd,<br>2847,50 GBP           |
| ПАТ «Українська залізниця», 15.09.2017,<br>UA-2017-09-15-001010-а   | Консультаційні послуги щодо діагностування та покращання корпоративного управління та нормативно-правової і законодавчої бази ПАТ «Укрзалізниця»                                  | ТОВ «ДЕЛОЙТ І ТУШ», 6739800 грн<br>ТОВ «Ернст енд Янг», 8 569 800 грн                                                                                                         | ТОВ «ДЕЛОЙТ І ТУШ»,<br>4 853 000 грн                            |
| ПАТ «НАК «Нафтогаз України»», 07.11.2017,<br>UA-2017-11-07-002625-с | Участь у II Міжнародній практичній конференції «Ефективний комплаєнс: міжнародна практика та стандарти»                                                                           | BUSINESS-FORMAT OU,<br>750,00 EUR                                                                                                                                             | BUSINESS-FORMAT OU,<br>750,00 EUR                               |
| ПАТ «НАК «Нафтогаз України»», 25.11.2016,<br>UA-2016-11-25-001526-а | Послуги юридичні, пов'язані з наданням правової допомоги з питань, що виникають у діяльності наглядової ради Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» та її комітетів | Адвокатське об'єднання «Юридична фірма "Василь Кісіль і Партнери"», 5 719 998,12 грн, пропозицію відхилено<br>Юридичне бюро «Андреко Кінстеллар Ульведі Ірода», 5 999 999 грн | Юридичне бюро «Андреко Кінстеллар Ульведі Ірода», 5 999 999 грн |

З таблиці видно, що найчастіше великі підприємства створюють попит на консультативні послуги у сфері оцінювання комплаєнс-ризиків (у тому числі корупційних), комплаєнс-навчання та підготовки кадрів, створення інформаційних систем у сфері комплаєнсу. За даними порталу ProZorro, у середньому 1 година роботи у сфері надання послуг оцінюється замовниками у 3850 грн. Причому йдеться не про гонорар консультанта, а про годину роботи фірми в цілому. Як зазначають О. Марченко та О. Ярмач, консалтингові фірми зазвичай застосовують ціннісну модель ренти, в основі якої лежить власність на більш якісні та продуктивні інтелектуальні ресурси і знання [12, с. 18].

Значно більш ємним є сегмент антикорупційних розслідувань (антикорупційний форензик), який можна розглядати як складову комплексу комплаєнс-консалтингу (табл. 3).

Таблиця 3

**Антикорупційні розслідування, які замовлялися державними підприємствами (складено за [14])**

| Замовник послуги, дата, ID                                          | Послуга                                                                                                                                                                                                  | Учасники тендеру, вартість тендерної пропозиції, грн | Компанія-переможець, остаточна вартість |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| ПрАТ «НЕК «Укренерго»»,<br>26.02.2020,<br>UA-2020-02-26-001933-с    | Послуги з проведення незалежних фінансових розслідувань, антикорупційних розслідувань                                                                                                                    | ТОВ «КПМГ-Україна»,<br>980 000 грн                   | ТОВ «КПМГ-Україна»,<br>980 000 грн      |
| ПАТ «НАК «Нафтогаз України»», 22.10.2019,<br>UA-2019-10-22-001080-b | Послуги з проведення незалежних фінансових розслідувань, антикорупційних розслідувань (форензик) з метою виявлення та знешкодження неправомірних дій, у тому числі й запобігання економічному шахрайству | KPMG Advisory,<br>26 795 000 грн                     | KPMG Advisory,<br>18 499 999 грн        |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                          | BDO IT & Risk Advisory GmbH,<br>36 921 226 грн       |                                         |

Закінчення табл. 3

| Замовник послуги,<br>дата, ID                                          | Послуга                                                                                                                                                                                                                                          | Учасники<br>тендеру, вартість<br>тендерної<br>пропозиції, грн | Компанія-<br>переможець,<br>остаточна<br>вартість |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| ПАТ «НАК «Нафтогаз<br>України»», 18.01.2018,<br>UA-2018-01-18-001410-b | Послуги з проведен-<br>ня незалежних фінан-<br>сових розслідувань,<br>антикорупційних роз-<br>слідувань (форензик)<br>з метою виявлення та<br>знешкодження непра-<br>вомірних дій, у тому<br>числі і запобігання<br>економічному шах-<br>райству | KPMG Advisory,<br>227 989 900 грн                             | KPMG<br>Advisory,<br>16 189 000 грн               |
|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                  | K2 Intelligence<br>Ltd,<br>51 000 000 грн                     |                                                   |

Комплаєнс-консалтингові практики розвиваються на вітчизняному ринку по-різному. Можна виділити принаймні два підходи до їхньої організації – змістовий і функціональний.

Змістовий підхід ґрунтується на виокремленні різних напрямів комплаєнсу залежно від типу ризику. Так, корупційні ризики зумовлюють необхідність упровадження антикорупційного комплаєнсу, ризики монопольної поведінки – антимонопольного комплаєнсу. Згідно з цим підходом, окремо можна також виділити екологічні ризики та, відповідно, екологічний комплаєнс, ризики бізнес-процесів і, відповідно, комплаєнс бізнес-процесів, поведінські ризики та, відповідно, репутаційний комплаєнс тощо. За даними «Міжнародного дослідження функції комплаєнс», яке здійснювалося Міжнародною мережею незалежних фірм KPMG, найбільш розповсюдженими галузями комплаєнсу, з точки зору клієнтів, були антикорупційний комплаєнс і комплаєнс у сфері промислової безпеки й екології [15, с. 7].

Структуризація комплаєнс-консалтингових практик за змістовим принципом дає чимало переваг консалтинговим компаніям. Зокрема, підвищується ефективність позиціонування консалтингового продукту. Клієнт, як правило, чітко уявляє ризики, заради нівелювання яких він готовий нести витрати та докладати серйозних організаційних зусиль, а якими ризиками можна знехтувати. За цих умов формування комплаєнс-пропозиції консалтингової компанії за змістовним принципом допомагає клієнтові швидше зорієнтуватися. Це також дає можливість консалтинговій компанії докладніше проінформувати клієнта про свої конкурентні переваги в певній сфері комплаєнсу.



Функціональний підхід до структурування консалтингової практики у сфері комплаєнсу ґрунтується на виокремленні послідовних, взаємопов'язаних складових комплаєнс-процедур в організації (рис. 1). Перевагою функціонального підходу до структуризації комплаєнс-консалтингової практики є логічна послідовність її складових. Це полегшує розуміння клієнтом змісту самої послуги та забезпечує більш ефективну інтеграцію комплаєнсу в систему управління компанією. Клієнту стає зрозуміло, що конкретно, як саме, коли він має робити для уникнення комплаєнс-ризиків. При цьому значно полегшується сприйняття клієнтом механізму комплаєнс-процедури, її ролі та місця в діяльності бізнес-організації. Особливо привабливими сегментами ринку є діяльність із виявлення та оцінювання регуляторних ризиків у діяльності клієнтів, а також проведення антикорупційних розслідувань.



Рис. 1. Функціональний підхід до структуризації комплаєнс-консалтингової практики

При формуванні пакета послуг у сфері комплаєнсу консалтингові компанії використовують обидва підходи – і змістовий, і функціональний. Проте комбінація підходів може бути різною. Наприклад, компанія «Baker Tilly» надає перевагу змістовому підходу: акцент в її продукті ставиться на існуванні різних типів комплаєнс-ризиків. Клієнту пропонується серед розмаїття ризиків визначити найбільш значущі та вжити заходів з управління ними. Тобто при формуванні пакета послуг з комплаєнсу спочатку використовується змістовий принцип, а потім – функціональний. А ось компанія «PwC Україна», навпаки, об'ємно висвітлює роль комплаєнс-процедур у процесі управління бізнесом, не деталізуючи ризиків. Таким чином, домінантою стає функціональний підхід, а змістове наповнення ризиків постає як допоміжна складова.

Окремо, з нашої точки зору, слід зупинитися на розбіжностях між аудитором як складовою консалтингу та комплаєнс-консалтингом. На нашу думку, комплаєнс – більш широке поняття, складовою якого може бути аудит ризиків. Адже комплаєнс-консалтинг не зводиться виключно до встановлення регуляторних ризиків та перевірки того, яким чином бізнес-організація запобігає їм. Завданням консалтингу у сфері комплаєнсу є не тільки розроблення механізмів уникнення регуляторних ризиків, а й надання консультативної допомоги під час інтеграції запобіжних процедур у систему менеджменту бізнес-організації.

Існує також доволі розповсюджена думка про те, що комплаєнс-консалтинг орієнтовано переважно на великих суб'єктів бізнесу – банківський сектор, енергетичні корпорації, агрохолдинги, державні природні монополії. Це пояснюється тим, що саме такі компанії працюють у складному регуляторному середовищі, яке часто змінюється [4, с. 85]. З цим можна погодитися лише частково. Адже інституціоналізовані комплаєнс-процедури впроваджують не тільки великі підприємства, а й середній та іноді навіть малий бізнес (малий бізнес – значно рідше). Тому для консалтингових компаній здебільшого недоцільно здійснювати сегментацію комплаєнс-продукту за клієнтським принципом. Унікальність клієнтських організацій унеможливорює формування універсальних поведінкових алгоритмів запобігання регуляторним ризикам.

**Висновки.** Комплаєнс є потужним інструментом управління ризиками. Якщо вдається повноцінно інтегрувати комплаєнс-процедури в бізнес-процеси, значно зменшуються витрати, пов'язані зі свідомим або несвідомим порушенням законодавчих норм, міжнародних і національних стандартів з боку як бізнес-організацій, так і їхніх окремих співробітників.

Розвиток комплаєнс-сегмента українського консалтингового ринку зумовлений такими чинниками: посиленням міжнародних вимог до прозорості бізнесу; запровадженням обов'язковості комплаєнсу на підприємствах певного типу; бажанням клієнтських організацій зменшити потенційні втрати від регуляторних ризиків.

Під час аналізу українського національного ринку комплаєнс-консалтингових послуг виділено тенденції його розвитку, а саме: 1) відсутність на ринку

вузькоспеціалізованих консалтингових компаній у сфері комплаєнсу та лідерство універсальних компаній; 2) наявність значного попиту як на повний пакет комплаєнс-консалтингових послуг, так і на його окремі складові – створення незалежних інформаційних сервісів, систем бізнес-моніторингу контрагентів, комплаєнс-навчання; 3) поширення аутсорсингу комплаєнс-функцій; 4) слабке інформаційне наповнення ринку; 5) поступове виокремлення антикорупційного комплаєнсу в самостійну консалтингову практику.

З огляду на тенденції розвитку комплаєнс-консалтингу в Україні можна визначити такі принципи структуризації комплаєнс-консалтингової практики: змістовий і функціональний. Змістовий принцип полягає у виділенні різних напрямів комплаєнсу залежно від типу ризику (антикорупційний, антимонопольний, екологічний, репутаційний комплаєнс, комплаєнс бізнес-процесів, комплаєнс у сфері захисту конфіденційної інформації та персональних даних тощо). Функціональний принцип передбачає виокремлення послідовних, взаємопов'язаних складових комплаєнсу в клієнтській організації (визначення комплаєнс-ризиків – розроблення комплаєнс-процедури – її інституціоналізація – введення до організаційної структури елементів, які забезпечать реалізацію комплаєнс-процедур – навчання персоналу – супроводження та підтримка комплаєнс-процедур консалтинговими компаніями). Доведено, що домінантою сучасного ринку комплаєнс-консалтингових послуг є функціональний принцип, а змістовий принцип використовується як допоміжний.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Griffith S. J. Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*. 2016. Vol. 57, Iss. 6. P. 2075–2140. URL: <https://scholarship.law.wm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3657&context=wmlr> (дата звернення: 17.05.2021).
2. Перерва П. Г. Комплаєнс-программа промышленного предприятия: цели и задачи. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія «Економічні науки». 2017. №24. С. 153–158. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31263/1/vestnik\\_KhPI\\_2017\\_24\\_Pererva\\_Komplaens-programma.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31263/1/vestnik_KhPI_2017_24_Pererva_Komplaens-programma.pdf) (дата звернення: 17.05.2021).
3. Филиппович А. А. Комплаєнс в предпринимательской деятельности: история становления, общие положения, проблемы формирования в Российской Федерации. *Вестник Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина*. 2018. №3. С. 225–233. DOI: <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2018.43.3.225-233>.
4. Черепанова В. А. Комплаєнс-программа организации: монография. 4-е изд., доп. Москва: Инфра-М, 2019. 288 с. DOI: [https://doi.org/10.12737/textbook\\_5ba3bb33842875.14064221](https://doi.org/10.12737/textbook_5ba3bb33842875.14064221).
5. Неізвестна О. В. Дослідження практики комплаєнс у страхових компаніях України. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №3. С. 267–273. URL: [http://elibrary.donnueet.edu.ua/296/1/Niezvjestna\\_article\\_01\\_03\\_2017.pdf](http://elibrary.donnueet.edu.ua/296/1/Niezvjestna_article_01_03_2017.pdf) (дата звернення: 17.05.2021).
6. Posthuma R. A. High Compliance Work Systems: Innovative Solutions for Firm Success and Control of Foreign Corruption. *Business Horizons*. 2021. Vol. 64, Iss. 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.038>.

7. Kirchmaier T., Selvaggi M. The Dark Side of 'Good' Corporate Governance: Compliance-Fuelled Book-Cooking Activities. *FMG Discussion Paper*. 2006. № 559. P. 1–29. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.895362>.
8. Bahoo S., Paltrinieri A., Alon I. Corruption in international business: A review and research agenda. *International Business Review*. 2020. Vol. 29, Iss. 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101660>.
9. Овсієнко О. В. Комплаєнс у бізнес-адмініструванні та його роль у створенні ефективних норм господарської поведінки. *Економічний простір*. 2018. № 134. С. 173–185. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.050618.173.121>.
10. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1700-18> (дата звернення: 17.05.2021).
11. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо підготовки та реалізації антикорупційних програм юридичних осіб: рішення Національного агентства з питань запобігання корупції від 22.09.2017 № 734. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0734884-17> (дата звернення: 17.05.2021).
12. Marchenko O. S., Yarmak O. V. Networks of value creation and pricing consulting services: theoretical frameworks and models. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 12. С. 17–23. URL: [http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12082/1/Marchenko\\_Yarmak\\_17-23.pdf](http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12082/1/Marchenko_Yarmak_17-23.pdf) (дата звернення: 17.05.2021).
13. ProZorro: Тендери. Комплаєнс / Портал публічних закупівель ProZorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/tender/search?query=комплаєнс> (дата звернення: 17.05.2021).
14. ProZorro: Тендери. Форензик / Портал публічних закупівель ProZorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/tender/search?query=форензик> (дата звернення: 17.05.2021).
15. Международное исследование функции комплаєнс. KPMG, 2016. URL: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2017/07/ru-ru-international-compliance-survey.pdf> (дата звернення: 17.05.2021).

## REFERENCES

1. Griffith, S. J. (2016). Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*, 57 (6), 2075-2140. Retrieved from <https://scholarship.law.wm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3657&context=wmlr>.
2. Pererva, P. G. (2017). Komplaєns-programma promyshlennogo predprijatija: celi i zadachi [Compliance program of an industrial enterprise: goals and objectives]. *Visnyk NTU «KhPI». Seriya «Ekonomiczni nauky» – Bulletin of NTU «KhPI». Economic Sciences Series*, 24, 153-158. Retrieved from [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31263/1/vestnik\\_KhPI\\_2017\\_24\\_Pererva\\_Komplaєns-programma.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31263/1/vestnik_KhPI_2017_24_Pererva_Komplaєns-programma.pdf) [in Russian].
3. Filippovich, A. A. (2018). Komplaєns v predprinimatel'skoj dejatel'nosti: istoriya stanovlenija, obshhie polozhenija, problemy formirovanija v Rossijskoj Federacii [Compliance in entrepreneurial activity: history of formation, general provisions, problems of formation in the Russian Federation]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo juridicheskogo universiteta imeni O. E. Kutafina – Bulletin of the O. E. Kutafin Moscow State Law University*, 3, 225-233. DOI: <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2018.43.3.225-233> [in Russian].

4. Cherepanova, V. A. (2019). *Komplaens-programma organizacii* [Compliance program of the organization] (4<sup>th</sup> ed.). Moscow: Infra-M Academic Publishing LLC. DOI: [https://doi.org/10.12737/textbook\\_5ba3bb33842875.14064221](https://doi.org/10.12737/textbook_5ba3bb33842875.14064221) [in Russian].
5. Nieizviestna O. V. (2017). Doslidzhennia praktyky komplaiens u strakhovykh kompaniiakh Ukrainy [Research of compliance practice in insurance companies of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic problems*, 3, 267-273. Retrieved from [http://elibrary.donnuet.edu.ua/296/1/Nieizviestna\\_article\\_01\\_03\\_2017.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/296/1/Nieizviestna_article_01_03_2017.pdf) [in Ukrainian].
6. Posthuma, R. A. (2021). High Compliance Work Systems: Innovative Solutions for Firm Success and Control of Foreign Corruption. *Business Horizons*, 64 (3). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.038>.
7. Kirchmaier, T., & Selvaggi, M. (2006). The Dark Side of 'Good' Corporate Governance: Compliance-Fuelled Book-Cooking Activities. *FMG Discussion Paper*, 559, 1-29. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.895362>.
8. Bahoo, S., Paltrinieri, A., & Alon, I. (2020). Corruption in international business: A review and research agenda. *International Business Review*, 29 (4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101660>.
9. Ovsienko, O. V. (2018). Komplaiens u biznes-administruvanni ta yoho rol u stvorenni efektyvnykh norm hospodarskoi povedinky [Compliance in business administration and its role in creating effective norms of economic behavior]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 134, 173-185. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.050618.173.121> [in Ukrainian].
10. Pro zapobihannia koruptsii: Zakon Ukrainy vid 14.10.2014 № 1700-VII. (2014). [On prevention of corruption. Law of Ukraine dated October 14, 2014]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1700-18> [in Ukrainian].
11. National Agency for the Prevention of Corruption (2017). Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo pidhotovky ta realizatsii antykoruptsiinykh prohran yurydychnykh osib: rishennia Natsionalnoho ahentstva z pytan zapobihannia koruptsii vid 22.09.2017 № 734 [The decision «On approval of Methodical recommendations on preparation and implementation of anti-corruption programs of legal entities»]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0734884-17> [in Ukrainian].
12. Marchenko, O. S., & Yarmak, O. V. (2015). Networks of value creation and pricing consulting services: theoretical frameworks and models. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic problems*, 12, 17-23. Retrieved from [http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12082/1/Marchenko\\_Yarmak\\_17-23.pdf](http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12082/1/Marchenko_Yarmak_17-23.pdf) [in Ukrainian].
13. ProZorro (2020). *Tendery. Komplaiens* [Tenders. Compliance]. Retrieved from <https://prozorro.gov.ua/tender/search?query=комплаєнс> [in Ukrainian].
14. ProZorro (2020). *Tendery. Forenzik* [Tenders. Forensic]. Retrieved from <https://prozorro.gov.ua/tender/search?query=фoрeнзiк> [in Ukrainian].
15. KPMG (2016). *Mezhdunarodnoe issledovanie funktsii komplaiens: issledovanie* [International Compliance Study]. Retrieved from <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2017/07/ru-ru-international-compliance-survey.pdf> [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 05.04.2021

Стаття пройшла рецензування 26.04.2021

Стаття рекомендована до опублікування 21.05.2021

**О. В. ОВСИЕНКО**

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

**О. С. СВЕТЛИЧНЫЙ**

магистр экономики, магистр права, Адвокатское бюро «КИРИЧЕНКА», помощник адвоката, Украина, г. Киев

**КОМПЛАЄНС-КОНСАЛТИНГ І ПЕРСПЕКТИВИ  
ЕГО РОЗВИТТЯ В УКРАЇНІ**

В статті визначено зміст і принципи організації комплаєнс-консалтингової практики. Виділено тенденції розвитку українського ринку комплаєнс-консалтинга, а саме: 1) відсутність узкоспеціалізованих консалтингових компаній в сфері комплаєнсу і лідерство універсальних компаній; 2) наявність попиту як на повний набір комплаєнс-консалтингових послуг, так і на окремі складові; 3) поширення аутсорсингу комплаєнс-функцій; 4) слабка інформаційна заповненість ринку; 5) виділення антикорупційного комплаєнсу в самостійну консалтингову практику.

**Ключевые слова:** консалтинг, комплаєнс, комплаєнс-консалтинг, комплаєнс-риск, комплаєнс-політика, антикорупційний комплаєнс, ринок комплаєнс-консалтинга.

**O. V. OVSIENKO**

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

**O. S. SVITLYCHNYI**

Master of Economics, Master of Law, LAW FIRM KYRYCHENKA (LF KYRYCHENKA), assistant attorney, Ukraine, Kyiv

**COMPLIANCE CONSULTING AND PROSPECTS  
OF ITS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Problem setting.** Compliance is an effective way to reduce risks associated with violations of regulatory requirements. Ukrainian companies, as a rule, do not have significant experience in the field of compliance. Therefore, they need consulting assistance in creating an effective compliance policy. The growing demand for compliance consulting services in the Ukrainian market necessitates the determination of the content of compliance consulting practice and expedient ways for its organization.

**Recent research and publications analysis.** The works of S. J. Griffith, P. Pererva, A. Filippovych, and V. Cherepanova reveal the role of compliance in the management of regulatory business risks. O. Niezviestna and R. A. Posthuma distinguish the anti-corruption



tion function of compliance. Ways of using compliance in corporate control are actively studied by T. Kirchmaier, M. Selvaggi, S. Bahoo, A. Paltrinieri, I. Alon, and others. That is, the main focus is on the content and functions of compliance, leaving aside the consulting of business organizations in this area.

**Paper objective.** The purpose of the work is to determine the content and principles of organizing the compliance consulting practice and directions of its development in the Ukrainian consulting market.

**Paper main body.** The author has analysed the Ukrainian market of compliance consulting services. For this purpose, the author has used open information published by private consulting companies, as well as data from the ProZorro public procurement system. The author has identified non-price demand factors, characterized segments of the compliance consulting market, and structured entities offering compliance consulting services.

The article highlights the following trends in the development of the Ukrainian compliance consulting market: a) the absence of highly specialized consulting companies in the field of compliance in the market and the leadership of universal companies; b) the presence of demand for both the full package of compliance consulting services and its individual components; c) the spread of compliance functions outsourcing; d) the weak information content of the market; e) isolation of the anti-corruption compliance in the form of a separate consulting practice.

The principles of structuring the compliance consulting practice are as follows: semantic (separation of different compliance areas depending on a type of risk); functional (separation of consistent interconnected components of compliance procedures in an organization).

**Conclusions of the research.** The content of compliance consulting practice is the introduction of a preventive system in the client organization used to respond to changes in regulatory requirements. The most common way for organizing consulting practice in the field of compliance is a functional principle that allows you to change the content of the service package depending on the needs of the client. Prospects for the development of the Ukrainian market of compliance consulting are determined by the intensity of domestic companies entering global markets and strengthening regulatory requirements for business transparency.

### Short Abstract for an article

**Abstract.** The article defines the content and principles of organizing the compliance consulting practice. The author has highlighted the following trends in the development of the Ukrainian compliance consulting market: a) the absence of highly specialized consulting companies in the field of compliance in the market and the leadership of universal companies; b) the presence of demand for both the full package of compliance consulting services and its individual components; c) the spread of compliance functions outsourcing; d) weak information content of the market; 5) isolation of the anti-corruption compliance in the form of a separate consulting practice.

**Key words:** consulting, compliance, compliance consulting, compliance risk, compliance policy, anti-corruption compliance, compliance consulting market.

Article details:

Received: 05 April 2021

Revised: 26 April 2021

Accepted: 21 May 2021

**Рекомендоване цитування:** Овсієнко О. В., Світличний О. С. Комплаєнс-консалтинг та перспективи його розвитку в Україні. *Економічна теорія та право*. 2021. № 2 (45). С. 68–86. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-68>.

**Suggested Citation:** Ovsienko, O. V., & Svitlychnyi, O. S. (2021). Complaiens-konsaltynh ta perspektyvy yoho rozvytku v Ukraini [Compliance consulting and prospects of its development in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (45), 68-86. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-68>.

DOI: 10.31359/2411-5584-2021-45-2-87  
УДК 657.421.3

### **С. Я. КОРОЛЬ**

докторка економічних наук, доцентка,  
професорка кафедри обліку та оподаткування  
Київського національного  
торговельно-економічного університету,  
Україна, м. Київ  
e-mail: s.korol@knute.edu.ua  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0958-8720>



### **Г. В. УМАНЦІВ**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри обліку та оподаткування  
Київського національного  
торговельно-економічного університету,  
Україна, м. Київ  
e-mail: h.umantsiv@knute.edu.ua  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-5410-1363>



### **І. К. ШУШАКОВА**

кандидатка економічних наук,  
старша викладачка кафедри обліку  
та оподаткування  
Київського національного  
торговельно-економічного університету,  
Україна, м. Київ  
e-mail: i.shushakova@knute.edu.ua  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3811-683X>



## **РОЗВИТОК ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

У статті досліджено процес розвитку трансфертного ціноутворення. Здійснено аналіз показників подання звітів про контрольовані операції. Запропоновано авторське трактування поняття «трансфертне ціноутворення». Проаналізовано особливості розвитку трансфертного ціноутворення в Україні. Розкрито напрями систематизації податкового контролю трансфертного ціноутворення.

**Ключові слова:** трансфертне ціноутворення, звичайна ціна, трансфертна ціна, оподаткування, податковий контроль.

**JEL Classification:** C02, D04, E61, F19, G14.

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні процеси, що характерні для сучасних міжнародних ринків, сприяють розвитку транснаціональних компаній. Розроблення тактики і стратегії управління ними вимагає використання механізмів трансфертного ціноутворення.

Для України трансфертне ціноутворення є відносно новим поняттям та набуло актуальності лише в останні роки. Однак через масштабну глобалізацію та зростання числа міжнародних компаній інтерес до цієї теми постійно зростає. За даними Державної податкової служби України, платниками податків за 2013–2019 рр. подані звіти про здійснені контрольовані операції на загальну суму 15,3 млрд грн (рис. 1).

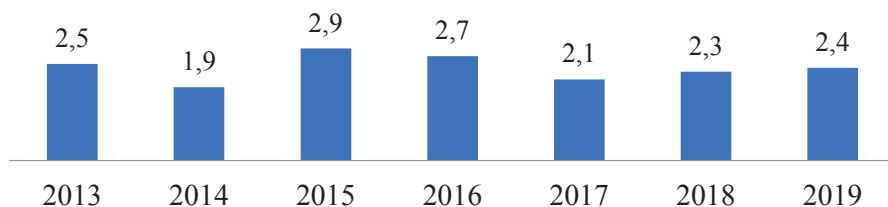


Рис. 1. Динаміка декларування контрольованих операцій за 2013–2019 рр., млрд грн

(джерело: сформовано на основі [1])

В Україні за підсумками 2019 р. платниками податків за господарськими операціями, що здійснювалися з пов'язаними особами-нерезидентами, задекларовано 5 308 контрольованих операцій на загальну суму 336 201 млрд грн, із них: із пов'язаними особами 87 %; із країнами, що входять до переліку Кабінету Міністрів України держав (територій), які відповідають критеріям, установленим підп. 39.2.1.2 підп. 39.2.1 п. 39.2 ст. 39 Податкового кодексу України, 10 %; із переліку організаційно-правових форм Кабінету Міністрів України 1,8 %; із постійними представництвами нерезидентів 0,9 %; комісіонерами-нерезидентами 0,1 %. За предметом операцій у 2019 р. у складі контрольованих операцій – операції з реалізації товарів (50 %), надання банківських послуг (33 %), надання послуг (6 %), надання фінансових послуг (7 %), з цінними паперами (3 %) та ін. (1 %) [1].

Від ефективності трансфертного ціноутворення та встановлення адекватного рівня цін залежить економічне зростання країни і, зокрема, створення сприятливого конкурентного середовища, розвиток національного виробниц-

тва, рівень трансакційних витрат і обіг виробничого капіталу. Саме тому питання розвитку трансфертного ціноутворення в Україні потребують подальшого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань, пов'язаних із трансфертним ціноутворенням, присвячено праці таких учених, як О. Авраменко (O. Avramenko) [2], А. Алексєєва (A. Aleksieieva) [3], О. Андрусь (O. Andrus) [4], К. Асаре (K. Asare) [5], Дж. Баркер (J. Barker) [5], О. Білоусова (O. Bilousova) [6], С. Брікман (S. Brickman) [5], А. Волошенко (A. Voloshenko) [7], Т. Ігнатенко (T. Ihnatenko) [3], К. Крейвенс (K. Cravens) [8], І. Луніна (I. Lunina) [6], М. Макаренко (M. Makarenko) [9], О. Онищенко (O. Onyshchenko) [10], Т. Савченко (T. Savchenko) [9], Ю. Уманців (Yu. Umanstiv) [11–13], В. Урбанович (V. Urbanovych) [11], Н. Фролова (N. Frolova) [6], Л. Хоменко (L. Khomenko) [10], О. Чукурна (O. Chukurna) [14] та ін. Однак науковці зосереджені здебільшого на вивченні міжнародного досвіду регулювання трансфертного ціноутворення.

**Формулювання цілей.** Метою статті є аналіз особливостей розвитку трансфертного ціноутворення в Україні в умовах глобалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Виникнення та розвиток трансфертного ціноутворення пов'язано з формуванням міжнародних корпорацій. Так, податкова теорія прямо пов'язує виникнення трансфертного ціноутворення із застосуванням трансфертних цін транснаціональними корпораціями (ТНК) з метою зменшення обсягу податкових нарахунків. ТНК, використовуючи прямі зарубіжні інвестиції, можуть знижувати рівень оподаткування двома способами. Перший – за рахунок створення виробничого підрозділу в країні з низьким рівнем оподаткування, а другий – на основі використання механізму трансфертного ціноутворення, який дає можливість міжнародній корпорації переводити прибутки до країн із низькими податками, навіть коли вони були отримані в країнах з високим рівнем оподаткування [3; 14, с. 397].

У світовій практиці трансфертне ціноутворення розуміють як ціноутворення, що здійснюється між пов'язаними компаніями. Однак така характеристика має дуже широке трактування. Оскільки серед вітчизняних науковців відсутнє однозначне трактування поняття «трансфертне ціноутворення», подальше дослідження вимагає визначення підходу, якого автори будуть дотримуватись. Надалі під трансфертним ціноутворенням розуміємо процес встановлення трансфертної ціни між структурними підрозділами однієї компанії чи між афілійованими компаніями у випадку, коли об'єкт торгівлі перетинає митний кордон.

Трансфертне ціноутворення передбачає використання трансфертних цін – найнижчих внутрішніх цін у компанії, за якими здійснюються розрахунки між різними структурними підрозділами материнської компанії

або між учасниками ТНК [4, с. 7]. Трансфертні ціни можуть досить суттєво відрізнятися від ринкових. Актуальність використання трансфертних цін для ТНК зумовлена, у першу чергу, податковими міркуваннями, оскільки в різних країнах, де вони присутні, податкове навантаження може значно різнитися. Натомість використання трансфертного ціноутворення дозволяє ТНК перенаправляти загальні прибутки для їхнього оподаткування до країн із нижчими податками.

Таким чином, трансфертне ціноутворення стосується встановлення цін для операцій передачі майна або послуг між пов'язаними підприємствами. Зазначені операції визнаються «контрольованими» операціями, на відміну від «неконтрольованих» транзакцій між компаніями, які не є пов'язаними. Оскільки необхідність встановлення цін при передачі майна або послуг є звичайною практикою, трансфертне ціноутворення не обов'язково передбачає уникнення податків, якщо воно відповідає принципу «витягнутої руки».

Уперше трансфертне ціноутворення було застосовано й законодавчо визначено в США для того, щоб запобігти уникненню оподаткування з податку на прибуток. Починаючи з 1934 р. «правило (принцип) витягнутої руки» («Arm's Length Principle») застосовується для визначення того, чи транскордонні компанії, використовуючи трансфертні ціни, коректно відображають доходи для цілей федеральної податкової системи США. Відповідно податкове законодавство визначило умови, за якими американські корпорації можуть переказувати доходи іноземним філіям із нижчими ставками корпоративного податку, задля підвищення ефективності їхнього оподаткування. Агресивна політика трансфертного ціноутворення США спричинила суперечки з деякими торговельними партнерами, які не повністю погодилися з їхньою інтерпретацією стандарту витягнутої руки [6; 15, с. 817].

Розроблення правових норм, пов'язаних з регулюванням трансфертного ціноутворення, на рівні законодавств інших країн почалося в 1960-х рр. Першим документом на міжнародному рівні, який регламентував трансфертне ціноутворення, стала Модельна конвенція Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) про податок на доходи та капітал 1963 р. У 1979 р. на світ з'явився спеціальний документ, присвячений проблемам трансфертного ціноутворення – Звіт ОЕСР «Трансфертне ціноутворення та транснаціональні компанії». У 1995 р. було прийнято наступний важливий документ – Керівництво ОЕСР із трансфертного ціноутворення для ТНК та податкових служб, який до сьогодні є основним рекомендаційно-методичним документом у сфері податкового регулювання трансфертного ціноутворення і положення якого враховуються в законодавстві різних країн світу (зокрема і в тих країнах, які не є членами ОЕСР).



Сьогодні більшість країн світу керуються Рекомендаціями ОЕСР з трансфертного ціноутворення для багатонаціональних корпорацій і податкових служб. Для багатьох пострадянських країн, у тому числі для України, основними причинами застосування норм трансфертного ціноутворення стали високий рівень монополізації економіки, нерозвиненість ринків та ринкових інститутів, відсутність будь-якої достовірної інформації про ринкові угоди й ціни, різні умови оподаткування у країнах-партнерах.

Трансфертне ціноутворення в Україні пройшло три еволюційних етапи, кожен з яких характеризується певним вагомим внеском (рис. 2).

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1-й етап<br/>(1994–2010 рр.)</b><br/>– виникнення основних напрямів та понять трансфертного ціноутворення.<br/><i>Основна подія:</i> упроваджено механізм регулювання внутрішніх цін багатофіліального підприємства (механізм знижок на продукцію внутрішньофірмового обороту).<br/><i>Проблема:</i> необхідність розроблення шляхів упередження перерахування прибутку ТНК з України за кордон</p> | <p><b>2-й етап<br/>(2010–2013 рр.)</b><br/>– визначення статусу та упорядкування основних напрямів і понять ТЦ.<br/><i>Основна подія:</i> набрав чинності ПКУ і внесені до нього правила трансфертного ціноутворення<br/><i>Проблема:</i> положення ПКУ практично не дозволяли ефективно протидіяти ухилянню від оподаткування при трансфертному ціноутворенні</p> | <p><b>3-й етап<br/>(2013 р. – до нині)</b><br/>– формування та вдосконалення системи трансфертного ціноутворення.<br/><i>Основна подія:</i> концептуальна зміна міжнародного податкового законодавства в сфері протидії ухилянню від оподаткування при трансфертному ціноутворенні</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Рис. 2. Еволюція розвитку трансфертного ціноутворення в Україні  
(джерело: сформовано на основі [9; 2, с. 125; 10])

Для України проблема трансфертного ціноутворення гостро постала в наприкінці 1990-х рр. – на початку ХХІ ст., з розвитком у країні фінансово-промислових груп [11; 14].

У вересні 2013 р. трансфертне ціноутворення в Україні набуло особливого статусу – набув чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо трансфертного ціноутворення» від 04.07.2013, розроблений з урахуванням стандартів ОЕСР та прогресивних міжнародних практик регулювання трансфертного ціноутворення. Ним були встановлені правила трансфертного ціноутворення. У результаті внесених змін до Податкового кодексу України було введено такі базові поняття, як «трансфертна операція», «трансфертна ціна», а також критерії їхнього формування [16].

У 2015 р. змінами до Податкового кодексу України законодавчо закріплено вищезгаданий принцип «втягнутої руки», критерії взаємної «пов'язаності осіб», визначено зміст поняття «контрольована операція», що позитивно вплинуло на загальну систематизацію вітчизняної нормативної бази відносно трансфертного ціноутворення і його наближення до міжнародних стандартів і Рекомендацій ОЕСР з трансфертного ціноутворення для багатонаціональних корпорацій і податкових служб. Також було видано численні звіти, присвячені питанням регулювання трансфертних цін для цілей оподаткування. Попри те, що ці документи мають рекомендаційний характер, через широке застосування вони фактично набули нормативного характеру. Більш того, законодавство багатьох країн прямо посилається на ці документи ОЕСР.

Значний вплив на розвиток системи трансфертного ціноутворення, зокрема в Україні, справив міжнародний проєкт ОЕСР та країн G20 з розробки заходів протидії розмиванню бази оподаткування і виведенню прибутку з-під оподаткування – BEPS (Base Erosion and Profit Shifting). Упровадження BEPS зумовлено потребою розробки багатостороннього єдиного механізму боротьби з агресивним податковим плануванням, що спрямовано на штучне зменшення бази оподаткування й переміщення оподатковуваного прибутку до юрисдикцій із низьким оподаткуванням [12]. Причиною появи BEPS стала стурбованість податкових органів ОЕСР податковим плануванням, здійснюваним міжнародними компаніями, у результаті якого суттєво знижуються податкові надходження. У рамках реалізації плану BEPS 16 вересня 2014 р. ОЕСР опублікувала Керівництво по документації з трансфертного ціноутворення і звітності в розрізі кожної країни. Положення цього документа доповнили попередні рекомендації розділу V Керівних принципів ОЕСР для транснаціональних підприємств і податкових адміністрацій із трансфертного ціноутворення, прийнятих ще в 1995 р. [13]. Фактично BEPS пропонує послідовний підхід, відповідно до якого транснаціональні корпорації зобов'язані готувати глобальну звітність із трансфертного ціноутворення, а податкові органи отримали можливість якісніше проводити оцінку ризиків заниження податкової бази.

З 1 січня 2017 р. Україна приєдналася до Програми розширеного співробітництва в рамках ОЕСР і взяла на себе зобов'язання імплементувати мінімальний стандарт Плану дій для боротьби з розмиванням бази оподаткування і виведенням прибутку з-під оподаткування [12]. Імплементация Плану дій BEPS в Україні передбачає певні кроки, частину з яких уже реалізовано (рис. 3).

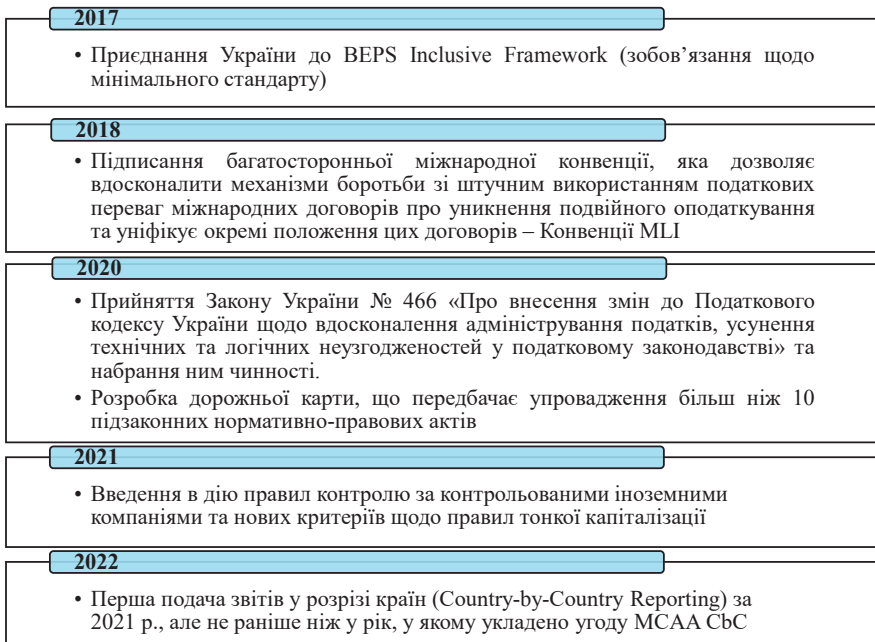


Рис. 3. Етапи реалізації Плану дій BEPS в Україні  
(джерело: сформоване авторами на основі [17])

Сутність правила «втягнутої руки» визначено в п. 39.1 ст. 39 ПКУ [16]. Відповідно до нього платнику податку, який бере участь у контрольованій операції, необхідно визначати обсяг свого оподаткованого прибутку згідно з принципом «втягнутої руки». Обсяг оподаткованого прибутку, отриманого платником податку, який бере участь в одній або більше контрольованих операціях, вважається таким, який відповідає принципу «втягнутої руки», коли умови зазначених операцій не відрізняються від умов, що використовуються між непов'язаними особами у співставних неконтрольованих операціях. В іншому разі отриманий платником податків прибуток повністю включається до бази оподаткування. Зараз Україна все ще перебуває у процесі вдосконалення законодавчої бази державного регулювання трансфертного ціноутворення. Поняття трансфертної ціни використовується і в банківському секторі, де воно ідентичне концепції трансфертного курсу і визначається як внутрішня ставка, встановлена на основі ринкових показників. Така ставка використовується для перерозподілу доходів і витрат між сферами управління в усіх підрозділах банку. Державні статистичні органи використовують трансфертне ціноутворення також для розрахунку індексів цін.

Світовий досвід державного регулювання процесів трансфертного ціноутворення показує, що створення життєздатної системи протидії відтоку прихованого капіталу з національних економік за допомогою внутрішньо-корпоративних каналів ТНК вимагає додаткових витрат як для компаній, так і для податкових органів. Додаткові витрати для компаній пов'язано з веденням необхідної документації, а для податкових органів – із введенням додаткових податків та зборів. Однак більшість країн вважають ці дії виправданими. Контроль за центрами збуту став одним із нових механізмів поповнення бюджету країни, оскільки цей механізм вплинув на експортерів. Торговельні компанії великих українських груп, якщо вони розташовані в країнах (територіях) із низьким рівнем оподаткування, зазвичай купують продукцію українського виробництва майже за собівартістю, а потім продають її покупцям за ринковими цінами [6]. У результаті більша частина прибутку від продажу залишається в іноземній компанії. Податки з цього доходу в Україні не сплачуються, а грошові кошти в іноземній валюті не надходять в українську економіку.

Операції на внутрішньому ринку України також підлягають податковому контролю, попри те що обидві сторони розрахунків платять податки до одного державного бюджету. Значна кількість підприємств в Україні користуються пільговими податковими режимами, що дозволяє їм значно знизити податкове навантаження. Крім того, в останні роки під час кризи багато компаній накопичили податкові збитки, а це значить, що вони не платять податок на прибуток. Саме через ці компанії (пов'язані сторони) здійснюються операції, мета яких – оптимізація оподаткування з податку на прибуток підприємств. Саме тому платники податків, що здійснюють комерційні операції з пов'язаними резидентами, заявили негативну вартість об'єкта податку на прибуток підприємств за попередній фінансовий рік або застосували спеціальні податкові режими [7].

Таким чином, через систему трансфертного ціноутворення держава захищає свої надходження в бюджет і стимулює надходження іноземних інвестицій. Однак завдяки пільговим режимам оподаткування міжнародні корпорації мають можливість законно знижувати свої податки. Але слід зазначити, що хибним є однозначне сприйняття трансфертних цін як інструмента спотворення ними ціни угоди з метою мінімізації податків.

За звичайних умов компанії використовують трансфертні ціни для здійснення господарських операцій у межах існуючої корпоративної структури і при цьому можуть взагалі не мати на меті ухилення від оподаткування, виходити з інших завдань. У цьому контексті заслуговують на увагу результати проведеного Карен С. Крейвенс (К. Cravens) опитування керівників ТНК, що базуються в США, щодо міжнародних цілей і стратегії трансфертного

ціноутворення їхніх компаній [8]. Як показало опитування, керівники ТНК не визнали питання оподаткування як виключну, головну мету міжнародного використання трансфертних цін. ТНК використовують їх для отримання конкурентних переваг і досягнення інших корпоративних цілей. Керівники компаній визнали вплив трансфертного ціноутворення на ефективність діяльності підприємств і зв'язок між ефективністю трансфертного ціноутворення та досягненням корпоративних цілей. Отже, трансфертне ціноутворення слід розглядати не лише як інструмент оподаткування або виключно засіб ухиляння від податків. У перспективі воно може розглядатися як засіб створення стратегічних наслідків та цивілізованого господарювання в глобальних умовах.

**Висновки.** Основною причиною виникнення трансфертного ціноутворення стало формування транснаціональних корпорацій і використання ними афілійованих осіб, що перебувають у сприятливішому податковому режимі для мінімізації податків. Одночасно з цим спостерігається розвиток національного законодавства щодо регулювання трансфертного ціноутворення. В Україні розвиток трансфертного ціноутворення припадає на другу половину 90-х рр. XX ст. – початок XXI ст., що пов'язано з розвитком у країні фінансово-промислових груп.

Долучення вітчизняного бізнесу до міжнародних ринків змусило українську владу розпочати процес створення механізмів запобігання відтоку капіталу та розмивання податкової бази з податку на прибуток. Унесені зміни до податкового законодавства пов'язано з імплементацією кроків Плану дій BEPS, які передбачають регулювання процесів трансфертного ціноутворення, упровадження нової трирівневої звітності з трансфертного ціноутворення, запровадження взаємоузгоджувальних процедур, посилення вимог до постійних представництв та інші заходи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Результати роботи ДПС у напрямку контролю за трансфертним ціноутворенням за 2013–2020 роки. *Державна податкова служба України*: офіц. сайт. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/transfertne-tsinoutvorenn/zagalni-vidomosti/> (дата звернення: 23.03.2021).
2. Авраменко О.І. Визначення трансфертних цін в Україні. *Фінансова система України в умовах економічної та фінансової глобалізації світу*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Т. 1. Київ, 2017. С. 124–127.
3. Алексеева А., Ігнатенко Т. Трансфертне ціноутворення як механізм податкового контролю. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. №3. С. 85–95.
4. Андрусь О.І. Трансфертне ціноутворення в Україні: проблеми і перспективи розвитку. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. Вип. 22. С. 6–13.

5. Barker J., Asare K., Brickman S. Transfer Pricing As A Vehicle In Corporate Tax Avoidance. *Journal of Applied Business Research*. 2006. Vol. 33, No. 1. P. 9–16. DOI: <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i1.9863>.
6. Луніна І. О., Білоусова О. С., Фролова Н. Б. Конкурентоспроможність податкової системи в контексті розширення фіскального простору України. *Економіка України*. 2020. № 10. С. 34–53. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.202.10.034>.
7. Волошенко А. В. Трансфертне ціноутворення як сфера тіньової економіки в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 55–58.
8. Cravens K. S. Examining the role of transfer pricing as a strategy for multinational firms. *International Business Review*. 1997. Vol. 6, Iss. 2. P. 127–145. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(96\)00042-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(96)00042-X).
9. Макаренко М. І., Савченко Т. Г. Трансфертне ціноутворення: концептуальні за-  
сади та значення для банківських установ. *Актуальні проблеми економіки*. 2006.  
№ 4. С. 44–51.
10. Онищенко О. В., Хоменко Л. М., Авраменко О. І. Еволюція трансфертного  
ціноутворення в Україні: податковий аспект. *Глобальні та національні пробле-  
ми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 615–620.
11. Уманців Ю., Урбанович В. Макроекономічний вимір фіскальної політики в умо-  
вах розгортання глобальної кризи. *Геополітика України: історія і сучасність*.  
2020. № 1. С. 119–131.
12. Уманців Г., Шушакова І. Контрольовані операції з нематеріальними активами  
у контексті плану дій BEPS. *Вісник Київського національного торговельно-  
економічного університету*. 2021. № 1. С. 101–118.
13. Уманців Ю. Інституціоналізація фінансово-промислових груп в Україні. *Вісник  
Національного банку України*. 2014. № 7. С. 33–39.
14. Чукурна О. П. Трансформація концепції ціноутворення в умовах глобалізації  
економіки. *Економічний вісник Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 395–401.
15. International transfer pricing 2013/14 / PwC. 2013. URL: [https://www.pwc.com/gx/  
en/international-transfer-pricing/assets/itp-2013-final.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/international-transfer-pricing/assets/itp-2013-final.pdf) (дата звернення:  
23.03.2021).
16. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 23.03.2021).
17. Рекомендації з реалізації Плану дій з BEPS (мінімальні стандарти). *Міністерство  
фінансів України*: веб-сайт. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/2017\\_Roadmap\\_  
BEPS\\_UKRAINE\\_ua\(1\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2017_Roadmap_BEPS_UKRAINE_ua(1).pdf) (дата звернення: 23.03.2021).

## REFERENCES

1. State Tax Service of Ukraine (2020). *Rezultaty roboty DPS u napriamku kontroliu za  
transfertnym tsinoutvorenniam za 2013–2020 roky [The results of the State Tax Service  
in the direction of control over transfer pricing for 2013-2020]*. Retrieved from [https://  
tax.gov.ua/diyalnist-/transfertne-tsinoutvorenn/zagalni-vidomosti/](https://tax.gov.ua/diyalnist-/transfertne-tsinoutvorenn/zagalni-vidomosti/) [in Ukrainian].



2. Avramenko, O. I. (2017). Vyznachennia transfertnykh tsin v Ukraini [Determination of transfer prices in Ukraine]. In *The financial system of Ukraine in the conditions of economic and financial globalization of the world: collection of materials of the All-Ukrainian scientific-practical conference, 1*, 124-127 [in Ukrainian].
3. Aleksieieva, A., & Ihnatenko, T. (2014). Transfertne tsinoutvorennia yak mekhanizm podatkovoho kontroliu [Transfer pricing as a mechanism of tax control]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of Kyiv National University of Trade and Economics*, 3, 85-95 [in Ukrainian].
4. Andrus, O. I. (2018). Transfertne tsinoutvorennia v Ukraini: problemy i perspektyvy rozvytku [Transfer pricing in Ukraine: problems and prospects]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo – Modern problems of economy and entrepreneurship*, 22, 6–13 [in Ukrainian].
5. Barker, J., Asare, K., & Brickman, S. (2006). Transfer Pricing As A Vehicle In Corporate Tax Avoidance. *Journal of Applied Business Research*, 33 (1), 9-16. DOI: <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i1.9863>.
6. Lunina, I. O., Bilousova, O. S., & Frolova, N. B. (2020). Konkurentospromozhnist podatkovoi systemy v konteksti rozshyrennia fiskalnoho prostoru Ukrainy [Competitiveness of the tax system in the context of expanding the fiscal space of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 10, 34-53. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.202.10.034> [in Ukrainian].
7. Voloshenko, A. V. (2014). Transfertne tsinoutvorennia yak sfera tinovoi ekonomiky v Ukraini [Transfer pricing as a sphere of the shadow economy in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic problems*, 2, 55-58 [in Ukrainian].
8. Cravens, K. S. (1997). Examining the role of transfer pricing as a strategy for multinational firms. *International Business Review*, 6 (2), 127-145. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(96\)00042-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(96)00042-X).
9. Makarenko, M. I., & Savchenko, T. H. (2006). Transfertne tsinoutvorennia: kontseptualni zasady ta znachennia dlia bankivskykh ustanov [Transfer pricing: conceptual principles and significance for banking institutions]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic problems*, 4, 44-51 [in Ukrainian].
10. Onyshchenko, O. V., Khomenko, L. M., & Avramenko, O. I. (2018). Evoliutsiia transfertnoho tsinoutvorennia v Ukraini: podatkovi aspekt [Evolution of transfer pricing in Ukraine: tax aspect]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 21, 615-620 [in Ukrainian].
11. Umantsiv, Yu., & Urbanovych, V. (2020). Makroekonomichniy vymir fiskalnoi polityky v umovakh rozghortannia hlobalnoi kryzy [Macroeconomic dimension of fiscal policy in the context of the global crisis]. *Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist – Geopolitics of Ukraine: history and modernity*, 1, 119-131 [in Ukrainian].
12. Umantsiv, H., & Shushakova, I. (2021). Kontrolovani operatsii z nematerialnymy aktyvamy u konteksti planu dii BEPS [Controlled transactions with intangible assets in the context of the BEPS action plan]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of Kyiv National University of Trade and Economics*, 1, 101-118 [in Ukrainian].
13. Umantsiv, Yu. (2014). Instytutstionalizatsiia finansovo-promyslovykh hrup v Ukraini [Institutionalization of financial-industrial groups in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy – Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 7, 33-39 [in Ukrainian].

14. Chukurna, O. P. (2015). Transformatsiia kontseptsii tsinoutvorennia v umovakh hlobalizatsii ekonomiky [Transformation of the concept of pricing in the context of economic globalization]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*, 12, 395-401 [in Ukrainian].
15. PwC (2013). *International transfer pricing 2013/14*. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/international-transfer-pricing/assets/itp-2013-final.pdf>.
16. Podatkoviy kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 № 2755-VI. (2010). [Tax Code of Ukraine. Law of Ukraine dated December 12, 2010]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].
17. Ministry of Finance of Ukraine (2017). *Rekomendatsii z realizatsii Planu dii z BEPS (minimalni standarty) [Recommendations for the implementation of the BEPS Action Plan (minimum standards)]*. Retrieved from [https://mof.gov.ua/storage/files/2017\\_Roadmap\\_BEPS\\_UKRAINE\\_ua\(1\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2017_Roadmap_BEPS_UKRAINE_ua(1).pdf) [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 25.03.2021

Стаття пройшла рецензування 20.04.2021

Стаття рекомендована до опублікування 21.05.2021

### **С. Я. КОРОЛЬ**

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры учета и налогообложения Киевского национального торгового-экономического университета, Украина, г. Киев

### **Г. В. УМАНЦИВ**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учета и налогообложения Киевского национального торгового-экономического университета, Украина, г. Киев

### **И. К. ШУШАКОВА**

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры учета и налогообложения Киевского национального торгового-экономического университета, Украина, г. Киев

## **РАЗВИТИЕ ТРАНСФЕРТНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

В статье исследован процесс развития трансфертного ценообразования. Осуществлен анализ показателей представления отчетов о контролируемых операциях. Предложено авторское определение понятия «трансфертное ценообразование». Проанализированы особенности развития трансфертного ценообразования в Украине. Раскрыты направления систематизации налогового контроля трансфертного ценообразования.

**Ключевые слова:** трансфертное ценообразование, обычная цена, трансфертная цена, налогообложение, налоговый контроль.

**S.Y. KOROL**

Doctor of Economic Sciences, Associate professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation of Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine, Kyiv

**H.V. UMANTSIV**

PhD (economy), associate Professor, associate Professor of the Department of Accounting and Taxation of Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine, Kyiv

**I.K. SHUSHAKOVA**

PhD (economy), Scientific Associate of the Department of Accounting and Taxation of Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine, Kyiv

## **DEVELOPMENT OF TRANSFER PRICING IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

**Problem setting.** Efficient pricing and adequate price levels promote economic growth, provide an effective competitive environment, focus national production on innovation, reduce production costs and accelerate the circulation of productive capital. That is why the problems of transfer pricing in Ukraine need further research.

**Recent research and publications analysis.** The works of domestic scientists: O. Avramenko, A. Alekseeva, O. Andrus, A. Voloshenko, T. Ignatenko, O. Onishchenko, L. Khomenko, Y. Umantsiv, O. Chukurna and others are devoted to the study of issues related to transfer pricing. Domestic researchers focus mainly on the study of international experience in transfer pricing regulation, as this mechanism is often used by Ukrainian companies in transactions with offshore companies.

**Paper objective** is to determine the features of the evolution of transfer pricing in Ukraine and the world.

**Paper main body.** The article examines the process of development of transfer pricing in the world and in Ukraine. The analysis of indicators of submission of reports on controlled transactions by taxpayers to the State Tax Service of Ukraine is carried out. The essence of transfer pricing is defined as the process of setting the transfer price between structural units of one company or between affiliated companies in the case when the object of trade crosses customs borders, in order to manage the financial results of activities. The author's definition of the concept of «transfer pricing» has been developed. The main stages of the evolution of transfer pricing in Ukraine are identified. Peculiarities of transfer pricing development in Ukraine are considered. The steps of implementation of the BEPS project in Ukraine are given. Peculiarities of systematization of tax control of transfer pricing in Ukraine are considered.

**Conclusions of the research.** It is established that the main reason for the transfer pricing was the formation of transnational corporations and their use of affiliates, which is in a more favorable tax regime to minimize taxes. The analysis of scientific approaches

to the interpretation of the essence of transfer pricing has allowed to develop an author's definition, according to which transfer pricing means the process of establishing a transfer price between structural units of one company or between affiliated companies when the trade crosses customs borders to manage financial results.

**Key words:** transfer pricing, regular price, transfer price, taxation, tax control

#### **Short Abstract for an article**

**Abstract.** The article examines the process of development of transfer pricing in the world and in Ukraine. The analysis of indicators of submission of reports on controlled transactions by taxpayers to the State Tax Service of Ukraine is carried out. The author's definition of the concept of «transfer pricing» has been developed. Peculiarities of transfer pricing development in Ukraine are considered. Peculiarities of systematization of tax control of transfer pricing in Ukraine are considered.

**Key words:** transfer pricing, regular price, transfer price, taxation, tax control.

Article details:

Received: 25 March 2021

Revised: 20 April 2021

Accepted: 21 May 2021

**Рекомендоване цитування:** Король С. Я., Уманців Г. В., Шушакова І. К. Розвиток трансфертного ціноутворення в умовах глобалізації. *Економічна теорія та право*. 2021. № 2 (45). С. 87–100. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-87>.

**Suggested Citation:** Korol, S. Ya., Umantsiv, H. V., & Shushakova, I. K. (2021). Rozvytok transfertnoho tsinoutvorennia v umovakh hlobalizatsii [Development of transfer pricing in the conditions of globalization]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (45), 87-100. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-87>.

DOI: 10.31359/2411-5584-2021-45-2-101

УДК 330.113:342.72/.73

## О.А. ГРИЦЕНКО

докторка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків  
e-mail: grytsenkohelenf@gmail.com  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9895-730X>



## ЧИ ЗАЦІКАВЛЕНИЙ БІЗНЕС У ДОТРИМАННІ ПРАВ ЛЮДИНИ?¹

Обґрунтовується економічний підхід у дослідженні взаємозв'язку бізнесу та прав людини. З'ясовуються об'єктивні умови виникнення інтересу бізнесу до дотримання прав людини, характер суперечності між інтересами бізнесу та правами людини, виявляється роль держави в опосередкуванні інтересів бізнесу та прав людини. Пропонуються напрями розробки стратегії компаній в аспекті захисту прав людини.

**Ключові слова:** бізнес, місія бізнесу, права людини, трудові права, конфлікти інтересів.

**JEL classification:** B40, D74, K20.

**Постановка проблеми.** Питання, яке поставлено в назві, – не риторичне, а дискусійне, оскільки необхідно його теоретично осмислити, а потім чітко зрозуміти практичні кроки його реалізації. Якщо звернути увагу на книгу найпопулярнішого менеджера Томаса Корбетта «Управлінський облік по ТОС», то можна впевнено зробити висновок щодо бізнесу: його «... метою є заробляти більше прибутку зараз і в майбутньому. Показниками, що вимірюють рух компанії до цієї мети, є чистий прибуток (NP) і прибутковість інвестова-

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

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

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

ного капіталу (ROI). Ці два показники дозволяють визначити, де знаходиться компанія по відношенню до її мети» [1]. Актуалізація проблем дотримання, захисту та реалізації прав людини з боку бізнесу відбулася після розробки та схвалення в 2011 р. Організацією Об'єднаних Націй «Керівних принципів підприємницької діяльності в аспекті прав людини» (Guiding Principles on Business and Human Rights) [2]. Це спонукало різні країни розробляти власні національні плани дії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існує достатньо багато матеріалу, що стосується поставленої проблеми [3–8]. Але основна увага приділяється практичним питанням розробки стратегій, планів захисту прав людини з боку бізнесу. Проводяться форуми, готуються доповіді робочих груп, що стосуються окремих питань, наприклад: права людини та розробка конституції, реалізація прав людини за допомогою державного бюджету, земля та права людини, перехідне правосуддя й економічні, соціальні й культурні права мігрантів у нерегульованій ситуації та таке інше. Усе це створює необхідну інформаційну базу дослідження, яке повинно перейти на рівень більш глибокого та теоретико-методологічного пізнання. Практична постановка питання демонструє недостатність економіко-теоретичного осмислення проблеми взаємозв'язків бізнесу та прав людини.

**Формулювання цілей.** «Керівні принципи» залишають на розгляд кожної країни вирішення багатьох питань: права яких людей повинні бути захищені з боку бізнесу, які саме права потрапляють у сферу інтересу бізнесу, яку роль повинна виконувати держава в алгоритмі бізнес-права людини? Для відповіді на ці питання необхідно перш за все з'ясувати: «Чи зацікавлений бізнес у дотриманні прав людини?». Розв'язання цієї проблеми – основна мета статті.

**Виклад основного матеріалу.** Безумовно, підприємець, який орієнтується на отримання прибутку, вважає витрати на своїх працівників як втрати для збільшення бізнесу. А значить, в останнього немає інтересу в дотриманні, захисті прав своїх працівників – на покращання умов праці, забезпечення відпочинку, поліпшення здоров'я та таке інше. Цілком зрозуміло, що бізнес утворюється для отримання прибутку, який є критерієм його ефективності та доцільності. Але сам по собі прибуток не є логічним обґрунтуванням та причиною функціонування фірми, оскільки він не може визначати способи бізнес-поведінки та характер бізнес-рішень. І підтвердження цього можна знайти в книгах Коносуке Мацусита (автора книг «Філософія менеджменту», «Місія бізнесу» та ін.) – одного з найвідоміших підприємців ХХ ст., засновника Matsushita Electric (кожна рекомендація Мацусита була підтверджена успіхом цієї компанії), автора бренду Panasonic. З точки зору Коносуке Мацусита, у бізнесу є місія, яка, перш за все, пов'язана з відповідальністю перед суспільством, сумлінністю і чесністю, невинним прагненням досконалості.



У цій місії, на його думку, реалізується здатність поєднувати прагнення до прибутку з гуманістичним ставленням до співробітників. Якщо прибуток виступає як «невидима рука», тобто об'єктивний рух бізнесу, то місію можна розглядати як усвідомлене формування конституції (інституційного образу) бізнесу, де визначається ідеологія, критерії оцінки організації та принципи її функціонування.

Якщо подивитися на місії відомих компаній (наприклад, Apple Computer: «Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей в усьому світі», або eBay: «Надати глобальну торговельну площадку, де хто завгодно може продати або купити практично що завгодно», або Canon: «Спільна робота й життя для загального блага»), то спрямованість на отримання прибутку проходить через рамки цінностей, етичних і правових інституцій, якими керується фірма.

І все ж таки, у зв'язку із чим актуалізується питання: яким чином спрямувати бізнес на дотримання, захист, реалізацію прав людини? Зростання впливу комерційних підприємств на всі сторони суспільного життя спровокувало дискусію про роль і відповідальності цих суб'єктів щодо прав людини, що привело до включення до порядку денного ООН питання про бізнес і права людини. У 2011 р. були розроблені та схвалені Організацією Об'єднаних Націй «Guiding Principles on Business and Human Rights». Міністерство зовнішніх справ України презентувало українське видання «Керівних принципів ООН з питань підприємницької діяльності в аспекті прав людини» («Керівні принципи») [8]. Ці принципи вперше визначили загальний стандарт, що спрямований на запобігання загрозам негативного впливу діяльності бізнесових структур на права людини. Прийняття цих принципів стало реакцією багатьох країн на зміни сутності та орієнтирів суспільного розвитку, ролі й місця людини в бізнесових відносинах. Передбачалося, що кожна країна буде розроблювати національний план дій щодо імплементації основних принципів у своїй правовій практиці. Світова спільнота активно включилася в імплементацію цих принципів у конкретну практику своїх країн. Правління Верховного комісаріату ООН з прав людини видає велику кількість тематичних публікацій із конкретизації різних аспектів. Ці публікації дозволяють підвищити знання та інформованість про права та основні свободи людини, а також про шляхи їх заохочення та захисту. Більше ніж 20 країн світу вже розробили свої національні плани. Україна активно включилась у процес пошуку шляхів імплементації «Керівних принципів». Відбуваються форуми, проводяться конференції, які безпосередньо стосуються вирішення цих питань [7]. Безумовно, основний зміст та практичні інструменти національних планів дій будуть розроблені правознавцями, але це не означає, що економісти будуть стояти осторонь. Це пов'язано з тим, що розробка національного плану дій повинна ґрунтуватися на аналізі реального економічного стану країни та

конкретних моделей взаємозв'язку бізнесу та прав людини. Тому необхідно зрозуміти особливості розвитку бізнесу та його можливості впливати на права людини.

Певні кроку в цьому напрямі створено дослідженнями в аспекті соціальної та корпоративної відповідальності бізнесу [9]. Але в «Керівних принципах» спеціально підкреслюється, що існують суттєві розбіжності в підходах до аналізу захисту прав та соціальної відповідальності бізнесу. Фундаментальна розбіжність між напрямками дослідження полягає в тому, що в «Керівних принципах» від усіх компаній очікується обов'язкове (а не добровільне) слідування захисту прав людини. У традиційному розумінні корпоративна соціальна відповідальність передбачає добровільну участь та зусилля бізнесу у вирішенні соціальних, екологічних питань суспільств та реалізації благодійної мети з розвитку суспільства на різних рівнях (місцевому, регіональному, світовому) у зв'язку із цілями та пріоритетами самого бізнесу. Але ці дії не компенсують недотримання прав людини в рамках їхньої діяльності. Безумовно, зусилля бізнесу можуть збігатися з реалізацією керівних принципів захисту прав людини, але не відповідають їхнім концептуальним основам. Останнім часом в Європейському Союзі змінюється фокус у розумінні корпоративної соціальної діяльності компаній, оскільки робиться акцент на обов'язковому запобіганні негативному впливу на права людини та максимальному збільшенні їхніх переваг. Такі уявлення наближують теоретичну та оперативну ясність обох концептуальних підходів. Імплементация «Керівних принципів» до умов України потребує спеціальних теоретико-методологічних підходів у рамках економічної теорії.

Дискусійним щодо реалізації «Керівних принципів» залишається вирішення таких питань: яким чином інтереси бізнесу пов'язані з правами людини, які права людини повинні бути захищені бізнесом, інтереси яких суб'єктів потрапляють у його сферу, яку роль повинна виконувати держава в алгоритмі «бізнес – права людини»?

Перш за все необхідно вирішити питання: що може спонукати українських підприємців дотримувати, реалізувати та захищати права людини? Керівні принципи було розроблено в найбільш розвинутих країнах світу, у яких для бізнесу створено відповідні базові умови, що дозволяє накладати на нього певну соціальну відповідальність. Таких умов в Україні в повному обсязі ще не створено, про що свідчить місце України у світовому рейтингу Doing Business: 64-те місце серед 190 країн (найгірше серед пострадянських країн), а тому для нас усе ще залишається важливим захистити права бізнесу, забезпечити для нього оптимальні умови передбачуваності, стабільності, мінімізації регуляторного тиску. В історичному ракурсі бізнес стає зацікавленим у захисті прав людини тоді, коли він розуміє, що його прибуток багато в чому

залежить від людини: її кваліфікації, здоров'я, набутих знань, комфортності знаходження на роботі та ін. Дотримання багатьох прав людини бізнес перекладає на державу, сплачуючи їй податки. Тому, коли найвидатніший менеджер ХХ ст. Альфред П. Слоун (молодший) наголошує, що стратегічна мета бізнесу полягає в тому, щоб отримати прибуток від капіталу, він має на увазі: чим більше прибуток, тим більше податок, інші збори, а значить, можливість вирішення багатьох питань, у яких зацікавлений сам бізнес, наприклад, держава бере на себе охорону здоров'я, перекваліфікацію безробітних, охорону навколишнього середовища, що впливає на якісні характеристики робочої сили.

На можливості реалізації прав людини впливає характер технологічного укладу, який: а) змінює місце людини у виробничому процесі, б) сприяє виникненню людського капіталу та породжує соціальний капітал. У цих умовах розвиток бізнесу багато в чому залежить від самої людини, її освіти, знання, професійних компетенцій, стану здоров'я. Як наслідок, зростання капіталу дедалі більше залежить від можливостей людини, а значить, бізнес зацікавлений у розвитку людини та захисті її трудових прав. Водночас соціальний капітал формує нові соціальні зв'язки, правила, інститути, цінності, які не тільки виступають фактором зростання капіталу, а забезпечують контроль за його соціальною місією. Таким чином, ми можемо констатувати, що бізнес стає зацікавленим у реалізації прав людини на певному етапі розвитку, коли якість людського капіталу починає активно впливати на можливості та перспективи самого бізнесу. Саме тоді об'єктивно виникає необхідність забезпечення достойного життя людини як способу реалізації біологічних, соціальних і духовних потреб людини за критеріями забезпечення необхідних рівня, якості та стандарту життя. Однак це не означає, що необхідно зняти з бізнесу його відповідальність перед суб'єктами, які пов'язані з реалізацією його інтересів.

Сьогодні в Україні взаємозв'язок бізнесу та людини носить переважно функціональний характер, тобто виявляються способи впливу бізнесу на права людини. Такий вплив може мати як позитивний (приміром, інновації сприяють зростанню освітнього рівня, збільшують життєві можливості людини), так і негативний (приміром, цифровізація сприяє зменшенню робочих місць) характер.

Для того щоб зрозуміти, яким чином бізнес може впливати на права людини, необхідно проаналізувати багатоаспектну природу інтересу підприємця, через який реалізується його власне право на здійснення бізнесу.

Економічні інтереси бізнесу породжені його спільно-уособленими відносинами. З одного боку, інтерес підприємця характеризується його уособленням та відокремленим станом, що реалізується в усвідомленій потребі підприємця

в ефективній реалізації права на підприємницьку діяльність, що спонукає його до певних дій, спрямованих на досягнення поставлених відповідно до інтересу цілей бізнесу. Головними цілями підприємця, що відображають його егоїстичні (уособлені) ділові інтереси, є збереження та накопичення власності, конкурентоспроможність, отримання вигоди (прибутку, частки на ринку тощо). З іншого боку, у підприємця є інтерес у гарантованому тривалому та безпечному функціонуванні. Перешкоджання реалізації цього права породжує загрозу економічній безпеці, що може призвести до банкрутства, кризи, внутрішніх та зовнішніх конфліктів. Ця сторона бізнесу породжена його спільним і суспільним характером. У «Керівних принципах» звертається увага на соціальні зв'язки бізнесу, що забезпечують створення доданої вартості (партнери, постачальники) або беруть участь в її розподілі (державні або недержавні суб'єкти, споживачі).

Спільно-уособлений характер підприємницької діяльності породжує певні суперечності. Суб'єкти бізнесу вступають у ділові відносини не тільки відповідно до своїх егоїстичних інтересів, але також відповідно до суспільних потреб у різноманітних благах, а отже, вони вступають у такі відносини, підкоряючись наявним у них суспільним інтересам. Тому поряд із цілями бізнесу, зумовленими егоїстичними інтересами, існують суспільні інтереси: прагнення до максимального ефекту в задоволенні потреб кінцевого споживача продукції, забезпеченні стабільних партнерських відносин, створенні привабливого суспільного іміджу своєї діяльності. Імідж бізнесу – це суспільне уявлення про його місію, що формується у процесі функціонування. Ці тенденції є протилежними, але вони завжди доповнюють і зумовлюють наявність одна одної. Егоїстичні й суспільні інтереси бізнесу не співвідносяться між собою як первинні і вторинні, вони абсолютно рівнозначні і проявляються в діяльності підприємців одночасно. Усе це свідчить, що бізнес, переслідуючи свої власні інтереси, об'єктивно сприяє розвитку людини та зацікавлений у захисті її прав.

У «Керівних принципах» сформовано концепцію впливу компаній на права людини в межах своєї соціальної відповідальності. Ця концепція дозволяє визначити способи участі компанії в заохоченні прав людини або підтримки інших соціальних цілей. Однак у «Керівних принципах» сфера впливу не розглядається як підстава для покладання відповідальності на компанію за шкоду, заподіяну правам людини. У «Керівних принципах» чітко не визначено сферу ділових відносин, коло осіб, права яких потрапляють у сферу захисту з боку бізнесу, та сукупність цих прав. Це покладається на розробників національних планів дій. Тому дуже важливо визначити, які права потрапляють у сферу захисту підприємницької діяльності. Оскільки бізнес може впливати практично на весь спектр прав людини, то виникає спокуса покласти на нього

відповідальність за дотримання всіх можливих прав, щонайменше тих, що закріплені в Загальній декларації прав людини та в двох міжнародних пактах про громадянські, політичні, економічні, соціальні й культурні права [10]. Напевно – це не так, а значить, залишається питання: які права людини бізнес спроможний реалізувати?

На нашу думку, повинно перш за все йтися про трудові права. Останні, з одного боку, спрямовані на забезпечення свободи виявлення трудових здібностей людини, що сприяють її розвитку, а з іншого – пристосовують можливості, бажання людини до потреб бізнесу. Пошук цієї міри завжди тривалим процесом, а її порушення (або з боку людини, або з боку бізнесу) призводить до загострення суспільних суперечностей, що має безліч економічних та соціальних проявів (конфлікти в бізнесовому середовищі, неправомірна поведінка тощо). У кожному суспільстві пошук цієї міри відбувається на основі особливостей історичного розвитку, специфічних закономірностей формування економіки, ментальності, релігії тощо. У кінцевому випадку саме трудові права сприймаються кожним суспільством як умова досягнення соціальної справедливості.

У «Керівних принципах» підкреслюється, що за логікою речей бізнес повинен зосереджувати свою увагу на найбільш нагальних правах. На нашу думку, трудові права стають базовими умовами забезпечення достойного життя людини, тобто відповідають її сутності, призначенню, та внутрішнім цінностям. Достойне життя формується в суспільстві відповідно до реально-го етапу економічного розвитку та ментальних уявлень людей. Європейські країни вважають, що достойне життя людини забезпечують такі трудові права: право на працю, право на справедливі сприятливі умови праці, право на безпечні та здорові умови праці, право на справедливу винагороду, право на професійну освіту, право на створення організації працівників, право на укладення колективних угод, участі у профспілках, право на захист праці дітей та жінок, право на працю людей з обмеженими можливостями, право на працю мігрантів, право на захист від дискримінації зайнятості. Тому саме ці права можна визначати як нагальні, оскільки вони найчастіше зазнають ризиків, а їх порушення у найбільшому ступені руйнує достойне життя людини.

У «Керівних принципах» спеціально звертається увага на запобігання ризикам у сфері прав людини. Ризиками бізнесу у сфері прав людини називаються будь-які негативні невизначеності, що виникають у вигляді несприятливого впливу на права людини. Конфлікти інтересів стають ризиками порушення прав людей. Частину цих конфліктів вирішує бізнес самостійно шляхом взаємодії, діалогу, консультацій із зацікавленими сторонами і потенційно враженими сторонами, що дозволяє підприємцю їх вислухати, зрозуміти і відреагувати на їхні інтереси і проблеми, у тому числі на основі підходів,

побудованих на співробітництві. Але самостійно бізнес далеко не завжди спроможний вирішити проблеми, що пов'язані із захистом прав людини. Тому в «Керівних принципах» спеціальний розділ відведено ролі держави у вирішенні проблем порушення прав людини. У «Керівних принципах» розмежовані, але взаємно доповнені ролі держав і бізнесу по відношенню до прав людини. Тобто для дотримання прав людини потрібно вживати заходів не тільки з боку самих компаній – також держави повинні проводити відповідну політику і створювати нормативно-правове середовище, яке сприятиме дотриманню підприємствами прав людини і забезпечує їхню відповідальність за несприятливий вплив. Так, з боку держави очікується встановлення стандартів у сфері гігієни праці та виробничої безпеки, прийняття законодавчих та нормативно-правових заходів, що вимагають від компаній дотримання прав людини. Такі стандарти захищають працівників від умов, які можуть створити загрозу їхньому життю або здоров'ю. Держави можуть ввести таке законодавство, наприклад, шляхом створення наглядових органів, таких як інспекції з питань праці, які можуть стежити за дотриманням стандартів на підприємствах і приймати санкції у випадках, коли компанії не дотримуються норм. Багато держав також забезпечують комплексні рекомендації для компаній щодо дотримання стандартів. Держави, за логікою «Керівних принципів», можуть вимагати від компаній застосування процедури належної обачності в їхніх ділових відносинах, наприклад, із зарубіжними постачальниками, зокрема запитуючи в них необхідну інформацію про те, як вони забезпечують дотримання трудових норм в їхньому ланцюгу поставок або використовуючи процедуру належної обачності в зв'язку з умовами отримання деяких видів державної підтримки, таких як експортні кредити.

**Висновки.** Сьогодні найважливіше значення для імплементації «Керівних принципів» має їх використання в діяльності кожної фірми. З цією метою необхідно розробити власну стратегію імплементації «Керівних принципів», яку буде побудовано на: а) об'єктивному аналізі пріоритетів захисту прав людини; б) передбаченні потенційних ризиків їх порушення та способів запобігання їм; в) проведенні постійного моніторингу на всіх етапах упровадження нових проєктів або нових напрямів діяльності; г) здійсненні оцінювання на основі визначення показників та критеріїв контролю за ефективністю реалізації принципів захисту прав людини; г) виявленні зобов'язання вищого керівництва у сфері захисту прав людини; д) включенні принципів захисту прав людини в поточний процес управління. На основі визначення потенціалу і можливостей бізнесу в аспекті захисту прав людини «Керівні принципи» будуть включені в бізнес-культуру будь-якої компанії.

Яким чином підприємцю розробити свій власний план щодо реалізації «Керівних принципів»? Безумовно, перш за все необхідно ознайомитися зі



змістом цього програмного документа. З метою конкретизації його основних принципів і завдань Управління Верховного комісара ООН з прав людини у співпраці з Робочою групою по бізнесу і прав людини розробили спеціальні керівництва і тренінги, що спрямовані на поширення і здійснення «Керівних принципів підприємницької діяльності в аспекті прав людини».

Крім того, Міжнародна організація роботодавців випустила керівництво для роботодавців «Поширені запитання щодо керівних принципів підприємницької діяльності в аспекті прав людини» [11]. Цей документ побудовано на відповідях по всьому комплексу питань, що виникають. Третій розділ спеціально присвячено відповідальності корпорацій за дотримання прав людини.

«Керівні принципи» будуть реалізовуватися кожною країною індивідуально. У цьому аспекті виникає питання: наскільки важливо враховувати в «Керівних принципах» інтереси тих суб'єктів (стейкхолдерів), які є причетними до бізнесу, зацікавлені в його результатах, мають права, частку, вимоги, важелі впливу, інтереси, що задовольняються бізнесом? Залишимо це питання для наступної дискусії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Корбетт Т. Учет прохода. Управленческий учет по теории ограничений (ТОС). 2009. URL: <https://baguzin.ru/wp/tomas-korbett-uchet-prohoda-upravlench-2/> (дата звернення: 28.04.2021).
2. UN Guiding Principles on Business and Human Rights. URL: <https://www.business-humanrights.org/en/un-guiding-principles> (дата звернення: 28.04.2021).
3. Національний план дій у сфері бізнесу і прав людини: посібник: пер. з англ. / за заг. ред. О. Уварової. Харків: Право, 2018. 88 с.
4. Бизнес и права человека: защитить права и обеспечить средства правовой защиты. 5 дек. 2014 г. URL: <https://www.ohchr.org/RU/NewsEvents/Stories/Pages/BusinessHRProtectrightsandprovideremedy.aspx> (дата звернення: 28.04.2021).
5. Права человека должны стать приоритетом в предпринимательской деятельности. 17 дек. 2013 г. URL: <https://www.ohchr.org/RU/NewsEvents/Stories/Pages/MakingHRInBusinessAPriority.aspx> (дата звернення: 28.04.2021).
6. Бизнес і права людини: імплементація Україною керівних принципів ООН. 2018. URL: <https://legalforum.nlu.edu.ua/2018/events/biznes-prava-ljudini> (дата звернення: 24.04.2021).
7. Бизнес і права людини: основні виклики для нових демократій: зб. ст. і тез: матеріали до Панельної дискусії 25 верес. 2019 р. / упоряд. О. О. Уварова. Харків: Право, 2019. 130 с.
8. Керівні принципи ООН з питань підприємницької діяльності в аспекті прав людини. URL: <https://mfa.gov.ua/news/30627-v-mzs-prezentovano-ukrajinsyke-vidannya-kerivnih-principiv-oon-z-pitany-pidprijemnicykoji-dijalynosti-v-aspekti-prav-lyudini> (дата звернення: 28.04.2021).

9. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. URL: [http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309\\_strategiya\\_spriyannya\\_rozvitku\\_svb\\_v\\_ukrayini.pdf](http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pdf) (дата звернення: 26.04.2021).
10. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права (стислий виклад). URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass/international-covenant-on-economic-social-and-cultural-rights> (дата звернення: 26.04.2021).
11. Часто задаваемые вопросы о руководящих принципах предпринимательской деятельности в аспекте прав человека. URL: [https://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQ\\_PrinciplesBusinessHR\\_RU.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQ_PrinciplesBusinessHR_RU.pdf) (дата звернення: 12.04.2021).

## REFERENCES

1. Korbett, T. (2009). *Uchet prokhoda. Upravlencheskyi uchet po teoryy ohranycheniy (TOS) [Accounting passage. Management accounting according to the theory of limitations (TOS)]*. Retrieved from <https://baguzin.ru/wp/tomas-korbett-uchet-prohoda-upravlench-2> [in Russian].
2. *UN Guiding Principles on Business and Human Rights*. (n.d.). Retrieved April 28, 2021, from <https://www.business-humanrights.org/en/un-guiding-principles>.
3. Uvarova, O. (Ed.). (2018). *Natsionalnyi plan dii u sferi biznesu i prav liudyny [National plan for the sphere of business and human rights]*. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
4. *Biznes i prava cheloveka: zashchitit prava i obespechit sredstva pravovoy zashchity*. (2014, December 5). [Business and Human Rights: Protect your rights and provide remedies]. Retrieved from <https://www.ohchr.org/RU/NewsEvents/Stories/Pages/BusinessHRProtectrightsandprovideremedy.aspx> [in Russian].
5. *Prava cheloveka dolzhny stat' prioritom v predprinimatel'skoy deyatel'nosti*. (2013, December 17). [Human rights should be a priority in business]. Retrieved from <https://www.ohchr.org/RU/NewsEvents/Stories/Pages/MakingHRInBusinessAPriority.aspx> [in Russian].
6. *Biznes i prava liudyny: implementatsiia Ukrainoiu kerivnykh pryntsyviv OON*. (2018). [Business and Human Rights: Ukraine's Implementation of UN Guidelines]. Retrieved from <https://legalforum.nlu.edu.ua/2018/events/biznes-prava-ljudini> [in Ukrainian].
7. *Biznes i prava liudyny: osnovni vyklyky dlia novykh demokratii*. (2019). [Business and Human Rights: Basic challenges for New Democracies]. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
8. *Kerivni pryntsyvy OON z pytan pidpriemnytskoi diialnosti v aspekti prav liudyny*. (2018). [Guiding Principles on Business and Human Rights]. Retrieved from <https://mfa.gov.ua/news/30627-v-mzs-prezentovano-ukrajinsyke-vidannya-kerivnih-principiv-oon-z-pitany-pidpriemnyckoji-dijalynosti-v-aspekti-prav-lyudini> [in Ukrainian].
9. *Stratehiia spriyannia rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini na period do 2020 roku*. (n.d.). [Strategy for promoting social development of business in Ukraine for the period until 2020]. Retrieved April 26, 2021, from [http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309\\_strategiya\\_spriyannya\\_rozvitku\\_svb\\_v\\_ukrayini.pdf](http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pdf) [in Ukrainian].

10. *Mizhnarodnyi pakt pro ekonomichni, sotsialni i kulturni prava (styslyi vyklad)*. (2008). [*International pact on economic, social and cultural rights*]. Retrieved from <https://www.coe.int/uk/web/compass/international-covenant-on-economic-social-and-cultural-rights> [in Ukrainian].
11. *Chasto zadavaemye voprosy o rukovodyaschih printsipah predprinimatelskoy deyatelnosti v aspekte prav cheloveka*. (2014). [*Frequently asked questions about the guidelines on Business and Human Rights*]. Retrieved from [https://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQ\\_PrinciplesBusinessHR\\_RU.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQ_PrinciplesBusinessHR_RU.pdf) [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 29.04.2021

Стаття пройшла рецензування 11.05.2021

Стаття рекомендована до опублікування 21.05.2021

### Е. А. ГРИЦЕНКО

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

## ЗАИНТЕРЕСОВАН ЛИ БИЗНЕС В СОБЛЮДЕНИИ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА?

Обосновывается экономический подход в исследовании взаимосвязи бизнеса и прав человека. Раскрываются объективные условия заинтересованности бизнеса в соблюдении прав человека, противоречия между интересами бизнеса и правами человека, выявляется роль государства в опосредовании интересов бизнеса и прав человека. Предлагаются направления в разработке стратегии компаний в аспекте защиты прав человека.

**Ключевые слова:** бизнес, миссия бизнеса, права человека, трудовые права, конфликты интересов.

### О. А. GRYTSENKO

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

## IS BUSINESS INTERESTED IN RESPECT FOR HUMAN RIGHTS?

**Problem setting.** The question raised in the title is not rhetorical, but controversial, since it is necessary to understand the theory and, then, clear the practical steps for its implementation. In 2011, the United Nations Organization developed and approved the Guiding Principles on Business and Human Rights UN (Guiding Principles on Business and Human Rights, 2011). The acceptance of these principles has become a reaction of numerous countries to changes of nature and reference points of social development, the role and place of a human in the process of labor relations.

**Recent research and publications analysis.** There is a lot of material regarding the problem. However, there is a lack of publications focusing on practical issues of development strategies and plans on human rights prepared by the business.

**Paper objective.** The Guiding Principles leave solving many problems up to governments of each country, namely what human rights have to be protected in business, how the interests of business enterprises are related to human rights, the interests of which actors fall into the sphere of business interests, what role a government should play within the business-human rights algorithm. To answer these questions, we must first find out: «Is business interested in respect for human rights?» Solving this problem is the main goal of the article.

**Paper main body.** The interrelation between business enterprises and a human in Ukraine is mainly functional, i.e. it discloses methods of influence of business enterprises on human rights. Such influence may be both positive and negative. Business is formed to make a profit, which is a criterion of its efficiency and feasibility. Thus, the business has no interest in respecting and protecting the rights of its workers. Obviously, labour rights underpin interrelations between a business and human rights. These rights, to a greater extent, should be oriented towards ensuring a decent life, i.e. they have to conform to the essence and purpose of a human, and his or her internal values (formed in an institutional environment of society). A decent life emerges in a society in compliance with a real stage of economic development and people's mentality. This paradigm changes the role of a human in a manufacturing process and fosters the emergence of human capital, as well as social capital. Under such conditions, development of business enterprises considerably depends on the very human: education, knowledge, professional competencies, and the state of health. As a result, the increase of capital more and more depends on opportunities of a human. The economic interests of the business are generated by reciprocal relationships between business organizations. On the one hand, the interest of the entrepreneur is characterized by his conscious need to effectively exercise the rights to entrepreneurial activity. The main goals of the entrepreneur are the preservation and accumulation of property, competitiveness, profit (profit, market share, etc.). On the other hand, there are the public interests: the desire for maximum effect in meeting the needs of the final consumer of products, ensuring stable partnerships, and creating an attractive public image of their activities. Therefore, the egoistic and public business interests of business manifest themselves as two opposite tendencies for forming business relationships. The Guiding Principles determine the conception of a sphere of company's influence for indicating the scope of its social responsibility. According to the principles of the corporate responsibility to respect human rights, business enterprises have to: a) avoid causing or contributing to adverse human rights impacts through their own activities and address such impacts when they occur; and b) seek to prevent or mitigate adverse human rights impacts that are directly linked to their operations, products, or services by their business relationships, even if they have not contributed to those impacts.

**Conclusions of the research.** Applying the Guiding Principles in activity of each firm is of great significance. For this purpose, it is necessary for each firm to develop own Guiding Principles for strategy implementation, which will be built on: objective analysis of human rights protection priorities; anticipation of potential risks of abuse and ways of their prevention; continuous monitoring; inclusion of human rights principles in management.

### Short Abstract for an article

The author has substantiated the economic approach in the study of the relationship between business and human rights. The article reveals the objective conditions for the emergence of business interest in the observance of human rights, the nature of the contradiction between the interests of business and human rights and discloses the role of the state in mediating the interests of business and human rights. The author has proposed directions in the development of companies' strategies in the aspect of human rights protection.

**Key words:** business, business mission, human rights, conflict of interest in labour relations.

Article details:

Received: 29 April 2021

Revised: 11 May 2021

Accepted: 21 May 2021

**Рекомендоване цитування:** Гриценко О. А. Чи зацікавлений бізнес у дотриманні прав людини? *Економічна теорія та право*. 2021. № 2 (45). С. 101–113. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-101>.

**Suggested Citation:** Grytsenko, O. A. (2021). Chy zatsikavlenyi biznes u dotrymanni prav liudyny? [Is business interested in respect for human rights?]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (45), 101-113. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-101>.

DOI: 10.31359/2411-5584-2021-45-2-114  
УДК 347.514(410)

## **Б. П. КАРНАУХ**

кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри цивільного права № 1  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків  
e-mail: karnaukh.bogdan@gmail.com  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-1968-3051>



## **ДОКТРИНА ВТРАЧЕНОГО ШАНСУ В АНГЛІЙСЬКОМУ ПРАВІ: У ПОШУКАХ ВИПРАВДАННЯ ДИФЕРЕНЦІЙОВАНОГО ПІДХОДУ<sup>1</sup>**

Статтю присвячено дослідженню доктрини втраченого шансу в англійському праві. Згідно з цією доктриною, втрата шансу на кращий результат або на уникнення гіршого результату сама по собі розглядається як окремий різновид компенсабельної шкоди, що дає змогу позивачам отримати відшкодування в тих випадках, коли неможливо довести, що за відсутності протиправних дій відповідача шкідливий результат не настав би, однак за умови, що протиправні дії відповідача потягли збільшення вірогідності настання цього результату. У статті спершу проводиться огляд, у яких категоріях справ англійське право визнає доктрину втраченого шансу застосовною, а в яких – ні, а потім аналізуються наявні в літературі способи виправдання диференційованого підходу.

**Ключові слова:** причинність, втрата шансу, деліктне право, шкода, збитки.

**Постановка проблеми.** За загальним правилом, для того, аби деліктний позов був задоволений, позивач має довести, що внаслідок протиправних дій відповідача він зазнав шкоди, яка може полягати в ушкодженні здоров'я, знищенні або пошкодженні майна або чистих економічних втратах (упущена

---

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

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



вигода). Проте в деяких випадках довести, що несприятливий результат стався саме через дії відповідача, немає змоги, оскільки існує вірогідність, що навіть без втручання відповідача той же результат міг би все одно настати. Проте якщо при цьому правда, що шанси уникнути несприятливого результату були б вищими, якби не втручання відповідача, то постає питання, а чи не можна саме по собі зменшення шансів розцінювати як шкоду, яку мусить бути відшкодовано?

Доктрина втраченого шансу – це підхід, який проголошує, що втрата шансу (на кращий результат або на уникнення гіршого результату) сама по собі має розглядатися як окремий різновид компенсабельної шкоди. Вона дає змогу потерпілим отримати відшкодування за деліктним позовом навіть у тих випадках, коли вони не можуть довести, що за відсутності протиправних дій з боку відповідача шкідливий результат би не стався, однак можуть принаймні довести, що ризик цього шкідливого результату зріс завдяки протиправним діям відповідача. При цьому, однак, розмір відшкодування визначається шляхом множення суми відшкодування за несприятливий результат на розмір втраченого шансу цього результату уникнути.

З одного боку, доктрина втраченого шансу – це про поняття шкоди, адже, по суті, пропонується доповнити перелік видів компенсабельної шкоди новою категорією – втрата шансу. Але з іншого боку, ця доктрина – про причинний зв'язок, адже проблема, яка викликала її до життя, пов'язана з неможливістю довести причинність у деяких складних категоріях справ [1, р. 107]. І головне призначення доктрини – подолати цю неможливість, що досягається шляхом реконцептуалізації проблеми: тобто переосмислення практичної перешкоди, яка виникла в контексті доказування причинності, під новим кутом зору – у контексті поняття шкоди.

Ставлення до доктрини втраченого шансу в різних правопорядках – різне: від загального заперечення до найширшого сприйняття. Утім є чимало країн, де доктрина застосовується вибірково: в одних справах вона визнається доречною, тоді як в інших – ні. Такий підхід можна назвати диференційованим, або вибіркоким. Він властивий, зокрема, англійському прецедентному праву.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми відшкодовності втрачених шансів в англійському праві було присвячено роботи Г. Ріс (H. Reese) [2], А. Бівера (A. Beever) [3], М. Фордхем (M. Fordham) [4], Е. Барроуза (A. Burrows) [5], М. Стауч (M. Stauch) [6], Дж. Степлтон (J. Stapleton) [7; 8], К. Міллера (C. Miller) [9] та ін. Попри те, що окремі погляди стосовно критеріїв диференціації можна вважати усталеними, однак ці критерії піддаються переосмисленню, так що доктрина перебуває в постійному розвитку. Огляд цього дискурсу видається корисним із порівняльно-правової точки зору.

**Формулювання цілей.** Мета цієї статті – спершу визначити, у яких категоріях справ англійське право визнає доктрину втраченого шансу застосовною, а в яких – ні, а потім проаналізувати наявні в літературі способи виправдання диференційованого підходу.

**Виклад основного матеріалу. Таксономія справ.** В англійському праві втрата шансу визнається компенсабельною шкодою у справах про конкурси і про недбалість адвокатів, але не визнається – у справах про недбалість лікарів. Тому говорять, що в цьому сенсі англійське право суворіше до адвокатів, ніж до лікарів [10, р. 137].

Хрестоматійною стала давня справа *Chaplin v Hicks* [11]. У цій справі знаний актор і театральний менеджер Сеймур Хікс організував конкурс краси, що мав проводитися в кілька етапів. Спершу всім охочим жінкам пропонувалося надіслати свої фотографії, які потім було розміщено в газеті. За результатами голосування читачів з усіх конкурсанток було обрано п'ятдесят. Ці п'ятдесят учасниць далі запрошувалися на інтерв'ю, за підсумками якого було обрано 12 переможниць. Пані Чаплін подала свою фотографію до участі в конкурсі і потрапила до числа п'ятдесяти жінок, яким було призначено інтерв'ю. Однак через недбалість організатора запрошення на інтерв'ю не було отримане нею вчасно, і вона втратила можливість презентувати себе на цьому, фінальному етапі конкурсу. Апеляційний суд дійшов висновку, що оскільки на фінальному етапі з п'ятдесяти конкурсанток було обрано дванадцять, кожна жінка, яка потрапила до числа п'ятдесяти мала шанс приблизно один до чотирьох на перемогу. На цій підставі на користь позивачки, пані Чаплін, було стягнуто 25 % того, що вона б отримала, якби перемогла.

До цієї ж категорії – справ про конкурси – можна віднести і справу *Spring v Guardian Assurance plc* [12]. У цій справі позивач, пан Спрінг, працював на компанію-відповідача, продаючи поліси особистого страхування. Згодом його було звільнено, і він узявся шукати роботу в інших страхових компаніях. Відповідно до правил, які діяли в індустрії, страхові компанії мусили надавати характеристики своїм колишнім працівникам для того, аби інші компанії мали якомога більш повну інформацію про пошукувачів, яких вони розглядають на посаду.

Компанія-відповідач надіслала іншим компаніям характеристику пана Спрінга, у якій містилася низка неправдивих і шкідливих для нього оцінок, ніби він поведився непорядно у своїй діловій практиці. З огляду на таку характеристику, коли пан Спрінг подавав свою заявку на вільну вакансію, йому відмовляли. Тож він звернувся до колишнього роботодавця з позовом про відшкодування шкоди, завданої недбалим складенням характеристики (суд установив, що неправдиву інформацію було зазначено ненавмисне).

Заперечуючи проти позову, відповідач зазначав, що для того, аби такий позов було задоволено, позивач повинен довести, що компанії, до яких він подавав заявки, прийняли б його на роботу, якби тільки не злосна характеристика. Однак Палата лордів відхилила цей аргумент. Лорд Лорі (Lowry) щодо цього зауважив:

«Якщо встановлено, що обов'язок обачності існував, і відповідачева недбалість доведена, позивач має тільки продемонструвати, що через цю недбалість він утратив розумний шанс на працевлаштування (який би підлягав оцінці) і таким чином зазнав шкоди... Він не повинен доводити, що якби не недбала характеристика, то Scottish Amicable його б найняли».

Щодо недбалості адвокатів знаковою стала справа *Kitchen v Royal Air Force Association* [13]. У цій справі через несправність електричного щитка чоловік дістав смертельного розряду електричним струмом у себе вдома. Удова померлого звернулася до солісіторів, маючи на меті пред'явити позов до електричної компанії. Проте солісітори через недбалість пропустили строк для звернення до суду, і, як наслідок, право на позов було погашене давністю. На цій підставі позивачка вимагала відшкодування від солісіторів, мотивуючи це тим, що з їхньої вини вона втратила право на позов до електричної компанії. Апеляційний суд стягнув на користь позивачки 2/3 від розміру компенсації, який би вона отримала від електричної компанії, оцінивши шанси на задоволення такого позову як два до трьох.

На противагу зазначеним справам, у випадках, коли йдеться про недбалість медичного персоналу, англійські суди не визнають втрату шансу за самостійний вид компенсабельної шкоди. У цьому річизі в літературі головно обговорюються дві ключові справи – *Hotson v East Berkshire Area Health Authority* [14] і *Gregg v Scott* [15].

У справі *Hotson v East Berkshire Area Health Authority* тринадцятирічний хлопчик, граючись у шкільному дворі, упав із дерева, унаслідок чого стався гострий перелам епіфізу<sup>1</sup> лівої стегнової кістки. Його доправили до шпиталю, що належав до відання відповідача. Працівники шпиталю оглянули хлопчика, проте не діагностували перелам і відправили його додому. Через п'ять днів по тому, хлопчик відчув гострий біль і його знову було доправлено на обстеження. Цього разу було зроблено рентген і встановлено правильний діагноз. Хлопчикові зробили операцію, проте уникнути аваскулярного некрозу (омертвіння частини кістки через недостатнє кровозабезпечення) не вдалося. Позов було пред'явлено до Управління охорони здоров'я Східного Беркширу.

Під час розгляду справи у першій інстанції суддя, дослідивши висновки експертів від обох сторін, дійшов висновку, що якби перелам діагностували

<sup>1</sup> Епіфіз – голівка кістки, яка формує суглоб із суміжною кісткою.

одразу, то з імовірністю 75 % аваскулярний некроз все одно б стався. Але це так само означає, що був шанс у 25 % уникнути некрозу. І цей шанс, на думку судді, хлопчик втратив з вини лікарів. І оскільки шкоду від некрозу було оцінено в £46,000, суддя ухвалив стягнути на користь позивача 25 % від цієї суми – £11,500. Апеляція відповідача була відхилена Апеляційним судом.

Проте із цими висновками не погодилася Палата лордів, і рішення в частині відшкодування за втрачений шанс було скасовано. Палата лордів дійшла висновку, що причинність у цій справі мала досліджуватися на основі стандарту переважаючої вірогідності. І за цим стандартом, шанси, які хлопчик мав на момент першого звернення до лікаря, вказували на те, що з більшою вірогідністю некроз мав би місце навіть за умови правильного діагнозу.

Лорд Акнер (Ackner) пояснив: «Це була відносно проста справа про доведення причинності, з яким позивач не впорався, позаяк він не був здатен довести, на основі балансу вірогідностей, що його ушкоджене стегно було спричинене відповідачевим порушенням... Де проблема стосується причинності, суддя вирішує питання на основі балансу вірогідностей. Якщо тільки немає особливих обставин, наприклад спільного заподіяння, де вимагається розподілити відповідальність, то немає сенсу чи причин виражати у відсотках певність чи майже певність, якої досяг позивач у доведенні підстави свого позову.

Тільки-но відповідальність доведено, на основі балансу вірогідностей, – шкода, якої зазнав позивач, підлягає відшкодуванню в повному обсязі. І не буває знижки шляхом зменшення вимоги відповідно до того, наскільки позивач не впорався з доведенням своєї позиції на 100 відсотків».

У справі *Gregg v Scott* пан Малкольм Грег звернувся до лікаря, пана Скота, зі скаргою на ущільнення під лівою пахвою. Обстеживши пацієнта, лікар виснував, що ущільнення – це доброякісний жировик (ліпома). Утім через дев'ять місяців потому з'ясувалося, що діагноз був помилковим, і насправді це утворення було злоякісною пухлиною, і в пана Грега – онкологічне захворювання – неходжкінська лімфома. Протягом дев'яти місяців хвороба ширилася, розповсюдившись на ліву частину грудей. За оцінками експертів, що були досліджені судом, шанси на одужання знизилися із 42 %, на момент першого звернення до лікаря, до 25 %, на момент розгляду справи судом. Звернувшись до суду, пан Грег вимагав відшкодування за те, що його шанси на одужання знизилися на 17 %.

Суддя, який розглядав справу у першій інстанції, відмовив у задоволенні вимоги про відшкодування шкоди, завданої втратою шансу, обґрунтовуючи такий висновок посиланням на прецедент у справі *Hotson*. Апеляція відповідачів була відхилена Апеляційним судом. Палата лордів підтримала висновки нижчих судів.

*Пошуки виправдання диференційованого підходу.* З огляду на наведену практику англійських судів закономірно постає питання: як пояснити різне ставлення до – на перший погляд – доволі схожих справ? Чому у справах про конкурси і адвокатську недбалість втрата шансу визнається компенсабельною, а у справах про лікарську недбалість – ні? Спробам пояснити це розмежування, а зарівно і спробам обґрунтувати його хибність, присвячено чимало сторінок англомовної літератури [2–4; 7–9].

Напевне, першим впадає в око те, що суди визнавали втрату шансу компенсабельною у справах, що стосувалися суто економічних втрат, і не визнавали – у справах про шкоду життю чи здоров'ю. Так, у справі *Chaplin* перемога в конкурсі краси обіцяла переможниці нову роботу акторки, а з нею й економічні вигоди, у справі *Spring* – ішлося про робоче місце, яке б приносило позивачеві заробіток, а у справі *Kitchen* було втрачено право грошової вимоги до деліквента. Таким чином, можна припустити, що критерієм розмежування слугує характер шкоди [4, р. 205, 209; 5, р. 14–15]: доктрина втраченого шансу застосовна лише тоді, коли шкода полягає в суто економічних втратах, тобто у втратах фінансового характеру, які при цьому не пов'язано з пошкодженням речей матеріального світу або шкодою здоров'ю. Зазвичай такі втрати зводяться до упущеної вигоди.

Але, якщо так, то виходить, що фінансові інтереси охороняються більше за життя і здоров'я. На обґрунтування цього несподіваного розмежування зазначається, що шанс отримати гроші – це теж гроші, а от шанс одужати – це не те саме, що бути здоровим. Іншими словами, можливість отримати гроші в майбутньому – це майно, або актив, так само, як і самі гроші. І при цьому це майно має свою вартість і обертається на ринку: купується і продається, як і будь-яке інше майно. Так, люди охоче купують лотерейні квитки і тим самим платять не за що інше, як за шанс отримати гроші. Отже, шанс отримати гроші має свою вартість на ринку і в цьому сенсі не відрізняється від будь-якого іншого майна (у тому числі і грошей як таких). На відміну від цього, шанс на одужання, як стверджується, посутньо відмінний від самого здоров'я і тому «правовий режим» цього шансу не тотожний «режимові» здоров'я як такого.

Цей аргумент наводить Тоні Вейр (Tony Weir), на якого посилається Баронеса Хейл (Baroness Hale) у справі *Gregg* [15, § 219].

Інше пояснення протилежних висновків у справах про втрату шансу може полягати в тому, що слід розмежовувати договірну і деліктну відповідальність: коли має місце перша, втрачені шанси підлягають відшкодуванню, а коли друга – ні [2, р. 188–191; 16, р. 173; 17, р. 45]. Так, у справі *Chaplin* організатор конкурсу краси насправді порушив договірне зобов'язання, яке виникло з домовленості між ним і учасницею. Натомість у справі *Hotson* ішлося про завдання шкоди публічним закладом охорони здоров'я, який надає

медичну допомогу не на підставі договору із пацієнтом (як це роблять приватні лікарні), а в силу своєї публічної функції. Тож ці дві справи ніби підтверджують слушність розмежування за критерієм «договір/делікт», чого, однак, не скажеш про справи *Spring і Kitchen*. У справі *Spring* відповідач учинив необережність (яка виразилася в наданні неправдивої характеристики) після того, як працівника було звільнено, а отже, у той момент часу він уже не перебував із працівником у договірних відносинах. Що ж стосується справи *Kitchen* та інших подібних справ про адвокатську недбалість, то тут такі мають місце договірні відносини між потерпілим-клієнтом і адвокатом – заподіювачем шкоди. Та річ у тім, що із 1979 року в англійському праві діє правило, згідно з яким клієнт може звертатися до свого адвоката або із договірним, або із деліктним позовом – на власний вибір [2, р. 190]. А отже, якщо припустити, що критерій полягає в розмежуванні договір/делікт, то довелося б зробити висновок, що у справах про адвокатську недбалість компенсабельність або некомпенсабельність втрачених шансів залежить від того, як сформульовано позовну вимогу – у термінах договірного чи деліктного права. Утім таке розрізнення вочевидь довільне.

Подібним чином у справах про лікарську недбалість усе б залежало від того, у якій лікарні – державній чи приватній – особі надавалась медична допомога. І оскільки у приватній лікарні допомога надається на підставі договору, то пацієнт такої лікарні у разі втрати шансу на одужання мав би право на відшкодування, тим часом як пацієнт державної лікарні – такого права був би позбавлений. І це розрізнення теж видається несправедливим [1, р. 117; 2, р. 191].

Тим не менше слід розібратися в тому, а чому взагалі цей критерій здався привабливим для вчених і суддів. У чому його внутрішня логіка?

Річ у тім, що шкода має різне значення для деліктного і договірного позову. Для деліктного позову шкода – це необхідна складова підстави (такого позову). Без наявності шкоди немає самої підстави для позовного домагання. Натомість для договірного позову шкода не є складовою його підстави: тут позовне домагання виникає із самого факту порушення договірного зобов'язання, а шкода стає релевантною лише на етапі калькуляції суми, яка має бути стягнута на користь кредитора [2, с. 190; 5, с. 12–13;]. Отож проблеми із доказуванням шкоди – фатальні для деліктного позову, але не критичні для договірного, бо складнощі з калькуляцією суми відшкодування не повинні слугувати приводом для цілковитої відмови в позові.

Це підводить нас до ще однієї лінії міркувань. А що, коли не змінювати позов із деліктного на договірний, але в межах деліктного позову «змінити прописку» проблеми, перенісши її з етапу встановлення наявності шкоди



на етап калькуляції відшкодування?<sup>1</sup> Для цього потрібно було б довести, що недбалість відповідача спричинила деяку фізичну шкоду потерпілому чи його майну, а втрачені шанси – це лише супутні наслідки цієї фізичної шкоди, і вони враховуються тільки для того, аби точно визначити розмір присуджуваної компенсації (але самі втрачені шанси при цьому не є окремим різновидом шкоди). Джейн Степлтон називає це «аргументом гачка» [7], так, ніби фізичне ушкодження (особи чи майна) виступає в ролі гачка, за який можна «зацепити» і шкоду у вигляді втрачених шансів і в такий спосіб витягти втрату шансів у «зону відшкодовності» [1, р. 112–114].

Отож для застосування «аргументу гачка» потрібно довести, що недбалість відповідача заподіяла фізичну шкоду, тобто призвела до негативних змін в організмі потерпілого. Іншими словами, слід довести, що делікт є доконаним (усі складники підстави позову наявні) навіть і без визнання втрачених шансів різновидом компенсбельної шкоди.

Чи можна було це зробити у справах *Hotson* і *Gregg*? З одного боку, первісно шкода здоров'ю потерпілих виникла без вини відповідачів. У першій справі перелам стався через нещасний випадок на дитячому майданчику; у другій – шкода полягала у злоякісному утворенні в організмі, яке виникло без вини лікаря. Однак, з іншого боку, зволікання з лікуванням, зумовлене хибним діагнозом, могло призвести до шкідливих змін в організмі, які в такому разі і претендують на роль шкоди, щоб тим самим довершити набір елементів, необхідних для підстави позову. Такий перебіг міркувань плавно лягає на обставини справи *Gregg*, адже у цій справі зволікання призвело до розповсюдження раку на ліву частину грудей. Таким чином, можна було б сказати, що шкода полягає не у втраті шансів (відшкодовність яких є сумнівною), а в розповсюдженні раку (що, безумовно, становить собою шкідливу і фізично реєстровану зміну в організмі і в цьому смислі має без вагань визнаватися компенсбельною шкодою), тим часом як втрата шансів становить собою лише побічний наслідок цієї шкоди і тому має бути врахована на етапі визначення розміру справедливої компенсації за завдану шкоду. Такий аргумент дійсно наводився у справі *Gregg*, і, на думку Кріса Міллера (Chris Miller), він мав привести позивача до успіху [9].

Проте в кінцевому підсумкові Палата лордів відхилила цей аргумент. Баронеса Хейл (Baroness Hale) зізналася, що тривалий час аргумент їй теж здавався слушним, проте згодом вона все ж схилилася у протилежний бік [15, § 200]. Вона зауважила, що для того, аби побічні наслідки шкоди були компенсбельними, вони все-таки мають бути наслідками цієї шкоди.

<sup>1</sup> Докладно про відмежування проблеми калькуляції від проблеми установлення причинного зв'язку див.: [18].

Тобто має бути доведено причинний зв'язок між фізичним ушкодженням (як безпосередньою шкодою) та його побічними наслідками. Натомість, на думку Баронеси Хейл, у справі *Gregg* цього не було зроблено. Тобто не було певності щодо того, що навіть за умови своєчасного лікування хвороба не розвивалася б точно таким же чином [15, § 202].

Можливо, з меншою очевидністю, та «аргумент гачка» прикладається і до справи *Hotson*. Аваскулярний некроз виникає тоді, коли внаслідок перелому залишається неушкодженою замала кількість судин, що живлять епіфіз. У справі *Hotson* могло статися так, що після перелому неушкодженою залишилася достатня кількість кровоносних судин кістки, проте через несвоєчасне лікування набряк (гематома) і крововилив заблокували навіть ці, неушкоджені судини, спричинивши їхню непрохідність (оклюзію). На цьому зауважував суддя Саймон Браун (Simon Brown), який розглядав цю справу в першій інстанції.

Таким чином, оклюзія судин могла б відіграти роль необхідної складової деліктного позову, а саме – роль фізично реєстрованого ушкодження організму, а значить, роль того «гачка», за який би зачіплялися інші супутні наслідки, у тому числі у вигляді втрати шансу на одужання.

Проте Палата лордів не погодилася. Лорди зауважили на тому, що з доказів, наданих у справі, слідує, що з більшою вірогідністю кількість судин, що залишилися неушкодженими після падіння, була недостатньою. А отже, цей факт слід вважати доведеним. Відтак, навіть за умови своєчасного лікування, аваскулярного некрозу не можна було уникнути.

Ще один пропонований спосіб, як пояснити протилежні висновки в англійських справах про втрачені шанси, полягає в тому, що слід розмежовувати факти минулого, з одного боку, і гіпотетичні факти – з іншого [5, р. 10–11; 6, р. 218; 9, р. 230; 19, р. 289; 20; 21].

Факти минулого – це факти, які уже відбулися в минулому. Натомість гіпотетичні факти – це факти, які могли б відбутися в минулому, або могли б відбутися в майбутньому за тих або інших умов (які, однак, не справилися). Що аваскулярний некроз був викликаний падінням із дерева, – це факт минулого, він уже відбувся; на противагу цьому, перемога пані Чаплін у конкурсі краси – це гіпотетичний факт, він не відбувся, а тільки міг би відбутися за певних умов (якби вона своєчасно отримала запрошення і з'явилася до участі в інтерв'ю).

Принцип полягає в тому, що коли йдеться про факти минулого, то суд має застосувати стандарт ВоР і може дійти тільки одного з двох висновків – або що цей факт мав місце, або що він не мав місця. Натомість, якщо йдеться про гіпотетичні факти, то тут за судом визнається право ухвалити присуд із посиланням на шанси. Цей принцип сформулював Лорд Діплок (Lord Diplock) у справі *Mallett v. McMonagle* [22].

Логіку цього розмежування можна розуміти так. Коли ідеться про факти минулого, то можуть існувати тільки два варіанти – цей факт або відбувся, або не відбувся. І питання лише в тому, що ми не володіємо достатньою інформацією, щоб сказати, котрий із варіантів відповідає дійсності. Так, у справі *Hotson* було тільки два варіанти: або некроз був викликаний падінням із дерева, або він не був викликаний падінням із дерева (у такому разі він був викликаний подальшою загайкою з лікуванням). Оскільки в реальності можливі тільки два варіанти, то виглядає слушним, щоб і суд у своїх висновках додержувався такої ж полярної дихотомії. Натомість, що стосується гіпотетичних фактів, які ніколи не мали місця в дійсності, то суд не обмежений двома протилежними альтернативами саме тому, що жодна з двох альтернатив не мала місця в дійсності. Так, пані Чаплін не перемогла в конкурсі краси, але вона і не прогала в ньому – вона не взяла в ньому участь. І ніхто не може достеменно знати, чи перемогла б вона чи прогала б, якби з'явилася до фінального інтерв'ю. За таких умов висновок суду, виражений у термінах шансів, не дисонує з реальністю (як би дисонував висновок, сформульований у термінах шансів у ситуації, де реальність допускає тільки дві контрарні альтернативи).

На думку Гелен Ріс (Helen Reese), протилежне ставлення до компенсабельності втрачених шансів у різних справах варто пояснювати відмінністю між детермінізмом та індетермінізмом [2]. Така заява апелює до засадничих начал філософії і спирається на певну світоглядну парадигму, яку слід пояснити перше, ніж послуговуватися нею для вирішення конкретної задачі у прикладній юриспруденції.

Отож Гелен Ріс виходить із того, що в реальному світі існують прояви як детермінізму, так і індетермінізму [2, р. 193]. Ситуацію можна описати як детерміністичну, якщо кінцевий результат, який станеться в майбутньому, в усій своїй унікальності уже визначений наперед тими подіями та обставинами, які уже відбулися (в минулому). Людству може бракувати знань, щоб вирахувати, яким буде цей кінцевий результат, однак якщо уявити абсолютний розум, якому відомі усі закономірності природи і всі факти дійсності, то він міг би вирахувати настання цього результату наперед, тільки на підставі фактів, які вже відбулися (в минулому).

На противагу цьому Ріс допускає також існування індетерміністичних ситуацій. Тобто ситуацій абсолютно випадкових. У таких ситуаціях навіть абсолютний розум не міг би вирахувати кінцевий результат в усій його унікальності, тому що таким ситуаціям властива іманентна спонтанність. На обґрунтування того, що індетермінізм у принципі існує у природі, часто наводяться здобутки квантової фізики, і насамперед таке явище, як спонтанний розпад атомного ядра [2, р. 195]. Джерелом індетермінізму Ріс вважає також свободну волю людини [2, р. 198].

Згідно з таким підходом, доктрина втрачених шансів застосовна тільки до індетерміністичних ситуацій, натомість у протилежному випадку – у детерміністичній ситуації – суду належить обрати одну з двох альтернативних позицій (факт мав місце або не мав місця), і при цьому проблема браку знань має бути вирішена на основі застосовного стандарту доказування [2, р. 194, 204].

З огляду на зазначене Ріс вважає, що Палата лордів недаремно дійшла протилежних висновків у справах *Chaplin* і *Hotson*. Справа *Chaplin* – це індетерміністична ситуація, адже свободна воля членів журі не дає змоги навіть абсолютному розумові наперед вирахувати, котра з конкурсанток в їхніх очах видасться привабливішою за інших. На противагу цьому справа *Hotson* – це детерміністична ситуація, адже уже в момент першого звернення до лікаря кінцевий результат (у вигляді некрозу) був наперед зумовлений значною кількістю пошкоджених кровоносних судин, і справа лише за тим, що поррахувати цю кількість у момент звернення було не до снаги [2, р. 192]. На підхід Ріс посилається Лорд Гофман (Lord Hoffmann) у справі *Gregg* [15, § 79].

Стосовно цього підходу, вочевидь, ключове питання, як відрізнити індетерміністичну ситуацію від детерміністичної. Ріс пропонує відрізнити ситуації так. Подія є індетерміністичною, «якщо і тільки якщо вона не могла бути передбачена у будь-який момент часу в минулому, вона не може бути передбачена в теперішньому навіть за умови необмеженого часу, ресурсів та вихідних даних, і ми не можемо уявити, як вона може стати передбачуваною в майбутньому, навіть за умови успіху наявних дослідницьких програм» [2, р. 194].

Позиція Ріс, отже, спирається на світогляд, у рамках якого заперечується універсальний детермінізм. Сприйняття або відхилення висновків Ріс залежить від того, чи поділяються світоглядні основи її підходу. Це виразно ілюструє позиція Алана Бівера (Allan Beever) [3]. Він задається питанням, чи є втрата шансу реальною втратою? І дає на нього заперечну відповідь, вибудовуючи аргументацію на фундаменті детерміністичної картини світу.

**Висновки.** Наразі англійський підхід до доктрини втрачених шансів можна охарактеризувати як вибіркового або диференційований. У справах про втрату шансу на перемогу в конкурсі, а також у справах про адвокатську недбалість, яка потягла за собою втрату шансу на перемогу в суді, доктрина визнається застосовною. Натомість у справах про лікарську недбалість, яка потягла зменшення пацієнтових шансів на одужання, доктрина не застосовується, а натомість діють загальні правила доказування причинного зв'язку з кінцевим несприятливим результатом (у вигляді смерті або

погіршення здоров'я), при цьому такий причинний зв'язок має бути встановлений на основі стандарту переважаючої вірогідності. У науковій літературі висловлюються різні позиції стосовно того, що слугує судам за вирішальний критерій при проведенні вододілу між першими справами і другими. Поширеною є думка, що критерієм є характер шкоди: є це шкода майнова, чи це є шкода життю та здоров'ю. Інше припущення зводиться до розмежування договір/делікт: у першому випадку доктрина застосовна, у другому – ні. Філософськи непростий критерій пропонує Г. Ріс, на думку якої все залежить від того, є та чи інша ситуація детерміністичною або індетерміністичною. Насамкінець, існує підхід, згідно з яким проблема має бути реконцептуалізована далі й перенесена на етап калькуляції розміру відшкодування – у такому разі вдасться не тільки уникнути труднощів із доказуванням причинного зв'язку, але й обійти непросте питання про те, чи є втрата шансу окремим різновидом шкоди («аргумент гачка»). Проте для застосування «аргументу гачка» потрібно продемонструвати, що втрата шансу була не єдиним наслідком протиправних дій відповідача, а, скоріше, побічним результатом іншої, фізично реєстрованої шкоди.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Turton G. A Critical Analysis of the Current Approach of the Courts and Academics to the Problem of Evidential Uncertainty in Causation in Tort Law: A thesis submitted University of Birmingham for the degree of Doctor of Philosophy. 2012. URL: <https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/3943/>.
2. Reece H. Losses of Chances in the Law. *The Modern Law Review*. 1996. Vol. 59, No. 2. P. 188–206.
3. Beever A. Gregg v Scott and loss of a chance. *University of Queensland Law Journal*. 2005. № 24 (1). P. 201–212.
4. Fordham M. Loss of Chance – A Lost Opportunity? Gregg v. Scott. *Singapore Journal of Legal Studies*. 2005. P. 204–217.
5. Burrows A. Comparing Compensatory Damages in Tort and Contract: Some Problematic Issues. *Torts in Commercial Law* / Edited by S. Degeling, J. Edelman, J. Goudkamp. Law Book Co., 2011. P. 367–390.
6. Stauch M. Causation, Risk, and Loss of Chance in Medical Negligence. *Oxford Journal of Legal Studies*. 1997. Vol. 17, No. 2. P. 205–225.
7. Stapleton J. Loss of the Chance of Cure from Cancer. *Modern Law Review*. 2005. Vol. 68, No. 6. P. 996–1006.
8. Stapleton J. The Gist of Negligence. *Law Quarterly Review*. 1988. Vol. 104. P. 389–409.
9. Miller C. Gregg v. Scott: Loss of Chance Revisited. *Law, Probability & Risk*. 2005. Vol. 4, Iss. 4. P. 227–235. DOI: <https://doi.org/10.1093/lpr/mgl002>.
10. Kadner Graziano T.M. The «Loss of a Chance» in European Private Law – «All or nothing» or partial compensation in cases of uncertain causation. *Causation in Law* / Edited by L. Tichy. Prague: Univerzita Carlova, 2007. P. 123–148.

11. Chaplin v Hicks [1911] 2 KB 786.
12. Spring v Guardian Assurance plc [1994] UKHL 7, [1995] 2 AC 296.
13. Kitchen v Royal Air Force Association [1958] 1 WLR 563.
14. Hotson v East Berkshire Area Health Authority [1987] 2 All ER 909.
15. Gregg v Scott [2005] UKHL 2.
16. Markesinis B. S, Deakin, S. F. Tort law. 3rd ed. Oxford: Clarendon press, 1994. 758 p.
17. Brazier M. (ed). Clerk & Lindsell on Torts. 17th ed. London: Sweet & Maxwell Ltd, 1995. 1662 p.
18. King J. H. Jr. Causation, Valuation, and Chance in Personal Injury Torts Involving Preexisting Conditions and Future Consequences. *The Yale Law Journal*. 1981. Vol. 90, Iss. 6. P. 1353–1397.
19. Stanton K., Dugdale A. Professional Negligence. 2nd ed. London: Butterworths, 1989. 550 p.
20. Hill T. A Lost Chance for Compensation in the Tort of Negligence by the House of Lords. *The Modern Law Review*. 1991. Vol. 54, Iss. 4. P. 511–523.
21. Lunney M. What price a chance? *Legal Studies*. 1995. Vol. 15, No. 1. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-121X.1995.tb00049.x>.
22. Mallett v. McMonagle [1970] AC 166.

## REFERENCES

1. Turton, G. (2012). *A Critical Analysis of the Current Approach of the Courts and Academics to the Problem of Evidential Uncertainty in Causation in Tort Law* (A thesis submitted University of Birmingham for the degree of Doctor of Philosophy). Retrieved from <https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/3943/>.
2. Reece, H. (1996). Losses of Chances in the Law. *The Modern Law Review*, 59 (2), 188-206.
3. Beever, A. (2005). Gregg v Scott and loss of a chance. *University of Queensland Law Journal*, 24 (1), 201-212.
4. Fordham, M. (2005). Loss of Chance – A Lost Opportunity? Gregg v. Scott. *Singapore Journal of Legal Studies*, 204-217.
5. Burrows, A. (2011). Comparing Compensatory Damages in Tort and Contract: Some Problematic Issues. In S. Degeling, J. Edelman, & J. Goudkamp (Eds.). *Torts in Commercial Law* (pp. 367-390). Law Book Co.
6. Stauch, M. (1997). Causation, Risk, and Loss of Chance in Medical Negligence. *Oxford Journal of Legal Studies*, 17 (2), 205-225.
7. Stapleton, J. (2005). Loss of the Chance of Cure from Cancer. *Modern Law Review*, 68 (6), 996-1006.
8. Stapleton, J. (1988). The Gist of Negligence. *Law Quarterly Review*, 104, 389-409.
9. Miller, C. (2005). Gregg v. Scott: Loss of Chance Revisited. *Law, Probability & Risk*, 4 (4), 227-235. DOI: <https://doi.org/10.1093/lpr/mgl002>.
10. Kadner Graziano, T. M. (2007). The «Loss of a Chance» in European Private Law – «All or nothing» or partial compensation in cases of uncertain causation. In L. Tichy (Ed.). *Causation in Law* (pp. 123-148). Prague: Univerzita Carlova.
11. Chaplin v Hicks [1911] 2 KB 786.



12. *Spring v Guardian Assurance plc* [1994] UKHL 7, [1995] 2 AC 296.
13. *Kitchen v Royal Air Force Association* [1958] 1 WLR 563.
14. *Hotson v East Berkshire Area Health Authority* [1987] 2 All ER 909.
15. *Gregg v Scott* [2005] UKHL 2.
16. Markesinis, B. S. & Deakin, S. F. (1994). *Tort law*. 3rd ed. Oxford: Clarendon press.
17. Brazier, M. (ed). (1995). *Clerk & Lindsell on Torts*. 17th ed. London: Sweet & Maxwell Ltd.
18. King, J. H. Jr. (1981). Causation, Valuation, and Chance in Personal Injury Torts Involving Preexisting Conditions and Future Consequences. *The Yale Law Journal*, 90 (6), 1353–1397.
19. Stanton, K., & Dugdale, A. (1989). *Professional Negligence*. (2nd ed.). London: Butterworths.
20. Hill, T. (1991). A Lost Chance for Compensation in the Tort of Negligence by the House of Lords. *The Modern Law Review*, 54 (4), 511-523.
21. Lunney, M. (1995). What price a chance? *Legal Studies*, 15 (1), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-121X.1995.tb00049.x>.
22. *Mallett v. McMonagle* [1970] AC 166.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2021

Стаття пройшла рецензування 06.05.2021

Стаття рекомендована до опублікування 21.05.2021

### **Б. П. КАРНАУХ**

кандидат юридических наук, доцент кафедры гражданского права № 1 Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

## **ДОКТРИНА ПОТЕРИ ШАНСА В АНГЛИЙСКОМ ПРАВЕ: В ПОИСКАХ ОПРАВДАНИЯ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОГО ПОДХОДА**

Статья посвящена исследованию доктрины потери шанса в английском праве. Согласно этой доктрине, потеря шанса на лучший результат или на избежание худшего результата сама по себе рассматривается как отдельный вид подлежащего возмещению вреда, что позволяет истцам получить возмещение в тех случаях, когда невозможно доказать, что при отсутствии противоправных действий ответчика вредоносный результат не наступил бы, однако при условии доказанности того, что противоправные действия ответчика повлекли увеличение вероятности наступления этого результата. В статье сначала проводится обзор, в каких категориях дел английское право признает доктрину потери шанса применимой, а в каких – нет, а затем анализируются имеющиеся в литературе способы оправдания дифференцированного подхода.

**Ключевые слова:** причинность, потеря шанса, деликтное право, вред, убытки.

**B. P. KARNAUKH**

PhD in Law, Associate professor at the Department of Civil Law No. 1, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

## **LOSS OF A CHANCE DOCTRINE IN ENGLISH LAW: IN SEARCH FOR JUSTIFICATION OF DIFFERENTIATED APPROACH**

**Problem setting.** Under the loss of a chance doctrine it is recognized that loss of a chance (to obtain an advantageous result or to avoid disadvantageous result) should in itself be considered as a distinct type of compensable harm. It allows plaintiffs to obtain compensation in cases where they cannot prove that absent the defendant's misconduct the harmful result would not have occurred, yet can prove that defendant's misconduct heightened the risk of that harm eventuating. However, the amount of compensation is computed by multiplying the amount of compensation for the result by the amount of lost chance to avoid this result.

**Recent research and publication analysis.** On the one hand, loss of a chance doctrine is all about the concept of damage, because it effectively adds a new item to the list of compensable damage types. But on the other hand, this doctrine is all about causation, because the problem that brought it to life is the impossibility to prove causation in some perplexed cases. And the main purpose of the doctrine is to overcome this impossibility, which is achieved by reconceptualising the problem: that is, reconsidering the practical obstacle that arose in the context of proving causation, from a new angle – in the context of the concept of harm (damage).

The attitude to loss of a chance doctrine differs throughout jurisdictions: from overall denial to the broadest endorsement. However, there are many jurisdictions where the doctrine is applied selectively: in some cases it is considered appropriate, while in others it is not. This approach can be called differentiated or selective. It is inherent, in particular, in English case law.

**Paper objective.** The purpose of the article is to provide an overview of the cases where English courts consider loss of chance compensable and then to analyze proffered in academic literature ways to justify the differentiated approach.

**Paper main body.** As long as the loss of chance to win a competition is concerned, as well as in cases of lawyer's negligence (which resulted in loss of chance to win the trial) the doctrine applies. Instead, in cases of medical negligence, which reduced the patient's chances of recovery, the doctrine does not apply, and the court resorts to the conventional rules for proving the causation with the final adverse outcome (in the form of injury or death). The causal nexus must be established on the basis of preponderance of evidence standard. In academic literature a number of views were proffered to explain what justifies the distinction. One of the common views is that the nature of damage serves as the criterion: ie whether it is bodily injury or pecuniary loss. Another assumption is that distinction is between tort and contract. H. Reece offers a sophisticated account, according to which courts distinguish between deterministic and indeterministic situations. Finally, there is an

approach according to which the problem should be reconceptualised further and transferred to the stage of calculating the amount of compensation – in this case one can not only avoid difficulties with proving causation, but also can bypass the vexed question of whether loss of a chance *per se* constitutes damage (so called 'hook argument'). However, in order to apply the 'hook argument', it must be demonstrated that loss of a chance was not the sole consequence of the defendant's wrongful actions, but rather a side effect of another, physically registered damage.

**Conclusion of the research.** With regard to the loss of a chance doctrine English law embraces a differentiated approach: where the case concerns a chance to win a competition as well as in cases of lawyers' negligence lost chance is recognized as a compensable harm, meanwhile in medical malpractice it is not. The distinction calls for justificatory criterion. For this role the following aspects are proffered: nature of the harm (pecuniary loss or bodily injury), character of the relations between the parties (contract or tort) and the type of situation at hand (deterministic or indeterministic).

**Key words:** causation, loss of chance, tort law, harm, damage.

#### Short Abstract for an article

The article addresses loss of a chance doctrine in English law. Under this doctrine, the loss of a chance for a better result (or a chance to avoid a worse result) is in itself considered as a distinct type of compensable damage, which allows plaintiffs to obtain compensation in cases where it is impossible to prove that in the absence of the defendant's wrongdoing harmful result would not have occurred, provided that the defendant's wrongdoing increased the harmful result. The article first examines in which categories of cases English law considers the doctrine to be applicable and in which it does not, and then analyses proffered in academic literature ways to justify the differentiated approach.

**Key words:** causation, loss of chance, tort law, harm, damage.

Article details:

Received: 12 April 2021

Revised: 06 May 2021

Accepted: 21 May 2021

**Рекомендоване цитування:** Карнаух Б. П. Доктрина втраченого шансу в англійському праві: у пошуках виправдання диференційованого підходу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 2 (45). С. 114–129. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-114>.

**Suggested Citation:** Karnaukh, B. P. (2021). Doktryna vtrachenoho shansu v anhliiskomu pravi: u poshukakh vypravdannya dyferentsiiovanoho pidkhodu [Loss of a chance doctrine in English law: in search for justification of differentiated approach]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (45), 114-129. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-114>.

DOI: 10.31359/2411-5584-2021-45-2-130

УДК 339.138:005.942:001.8

## ДИСКУСІЙНІ ПРОБЛЕМИ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ Наукова дискусія в редакції збірника наукових праць «Економічна теорія та право», 12 травня 2021 року<sup>1</sup>

12 травня 2021 р. в редакції збірника наукових праць «Економічна теорія та право» відбулася дискусія, присвячена обговоренню актуальних проблем консалтингової діяльності в умовах сучасних суспільних трансформацій та викликів. Тези виступів учасників дискусії будуть опубліковані у другому та наступних випусках збірника.

У цьому випуску матеріали дискусії присвячено проблемам аналітики бізнесу, діяльності міжнародних консалтингових компаній в умовах пандемії COVID-19, технологіям інноваційного бізнес-консалтингу з learn-startup для корпорацій, питанням медіавпливу в PR-консалтинг.

**Ключові слова:** бізнес-консалтинг, аналітика бізнесу, Due Diligence, міжнародний консалтинг, інноваційний бізнес-консалтинг, learn-startup, PR-консалтинг, медіаресурси, цифрова економіка, транснаціоналізація, коронакриза.

**JEL Classification:** D80, F20, I19, L24, O31, O32, M31.

## IMPACT OF COVID-19 ON THE SCOPE AND FRAMEWORK OF DUE DILIGENCE<sup>2</sup>

*Yu. A. Shved*

Director, Transaction Services, PricewaterhouseCoopers LLP, Calgary, Canada

The disruptions in business operations caused by COVID-19 outbreaks and related personnel and supply shortages, deterioration of the traditional sales

---

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

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

<sup>2</sup> © Швед Ю. А., 2021. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

channels, and capacity limitations created new business risks globally. Management needed to make urgent decisions to minimize and manage such risks in numerous areas, including marketing and pricing, logistics, production, reporting, and adjust business strategy in response to the new challenges. Past performance of an entity became unrepresentative, and reliability of management short and mid-term forecasts was compromised.

These circumstances had an immediate impact on the mergers and acquisitions with a number of large deals which had been in negotiation for a longer time aborted (e.g. takeover of HP by Xerox), and further influenced the M&A objectives, process and terms, as the buyers require more time to scrutinize deal rationale and drivers and seek protection against the risks of business disruptions while sellers assent to suggest a mechanism to provide such protection. Common terms of transactions modified and started leaning towards more frequent use of material adverse clauses (MAC), earn-outs, more thorough management representations and warranties (R&W), as well as R&W insurance compared to the practices prevailing before. Locked box closing mechanism, popularity of which was growing before the pandemic, is not a good option anymore in the time of abrupt changes in business performance.

Approach to business valuation was revisited to account for the new drivers of the target entities' performance, as well as developments in the macroeconomic environment during and after the pandemic.

These changes conditioned adjustment of the approach to due diligence business players and their advisors need to employ during the time of COVID-19 to address analytical requirements in response to the new challenges and pandemic specific developments in the target businesses.

In particular, quality of earnings analysis in the course of *financial due diligence* now has to pay a higher attention to the current trading, run-rates, outturn and forecast, and assess the impact of changes in product mix, customer churn, cost of production and distribution driven by the pandemic, as well as the extent of government support programs and their contribution to reported results, consider costs related to personnel protection and social distancing regulations, severance and sick leaves, and developments in insurance, rent and other costs. Proforma adjustments illustrating the non-recurring impact of pandemic driven items are frequently used.

Working capital analysis needs to account for changes in trading terms and customer and supplier payment patterns, bad debts driven by the pandemic, and liabilities related to the one-off costs imposed, which also give a raise to the debt and debt like items to be addressed in the business valuation and deal negotiation.

Forecast analysis must be based on the most recent KPIs rather than those observed for a longer time, while sustainability of the commodity markets' recovery

and increase in financing availability that started in late 2020 has to be considered as well. Management assumptions have to be supported with a deeper level of detail as they are likely not reflective of the numbers reported and audited in the earlier periods. Also, there is a need to separate the impact of deferred demand in the results reported recently and investigate if it is going to sustain over the entire 2021 and 2022. Therefore, the importance of data analytics continues to grow providing additional scrutiny when assessing most recent developments, including those related to customer stickiness, product pricing and by location performance.

*Tax due diligence* needs to assess the implications of government support programs and consider if a target had solid reasons to apply for such support. *Legal due diligence* has to address legal consequences of the business disruptions encountered, as well as related litigation risks. *Actuarial due diligence* needs to assess the changes in key assumptions caused by the pandemic (e.g. frequency of travel). *Real estate due diligence* must develop understanding of changes in the rent terms as a result of pandemic, as well as reassess capacity requirements post-acquisition and post-pandemic.

*Commercial due diligence* needs to analyze pandemic related changes in the target market pricing approaches, developments in the clientele profile and competition. *Operational and technical due diligence* likely took the major hit in terms of COVID-19 related limitations for physical observations which now often are done with drones. *HR due diligence* addresses sustainability of current remuneration and headcount and its viability after the pandemic. *IT and cyber due diligence* investigates disruptions driven by personnel and system limited availability, hardware, as well as one-time and recurring costs needed to cope with such limitations.

Finally, the importance of *environmental, social and governance (ESG) due diligence* increased in the time of pandemic driven by both new regulations and necessity to assess the measures taken to overcome the negative implications of the business disruptions.

Due diligence findings made over the last fifteen months or so typically indicate an isolated impact of the majority of COVID-19 related matters, although their consequences are expected to continue until all the limitations are cancelled. Recovery in business activities will have different patterns for various sectors and regions, and respective inconsistencies will give a raise to the new concerns to be considered in the M&A process.

In any case, a big portion of the performance factors driven by the changes in business practices because of the pandemic and addressed by various due diligence streams now will likely be of temporary nature and not survive in the post-pandemic world when all or almost all of related staff, IT systems, production, logistics and other limitations cease. However, the increasing role of data analytics, analysis of



emergency planning as a part of ESG, operational, commercial, and IT due diligence will sustain.

Experience in analysis of unexpected and rapid changes in the target businesses may be further applied in case of other abnormal changes in the target businesses and distressed acquisitions. Also, pandemic driven remote due diligence experience will be of help for hostile takeovers, acquisitions of businesses with remote locations or access limited by political and other restrictions.

## **ДИСКУСІЙНІ ПРОБЛЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19<sup>1</sup>**

*Т. М. Камінська*

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

Сучасний міжнародний бізнес-консалтинг є продуктом розвитку загальної теорії та практики консалтингу, міжнародної економіки, глобального менеджменту та міжнародного бізнесу. Він реагує на новітні закономірності розвитку світової економіки, особливо на прискорений розвиток нових, високотехнологічних галузей під впливом НТР, на транснаціоналізацію та цифровізацію бізнесу, формування глобальних ринків товарів і послуг, випереджальні темпи зростання міжнародної торгівлі послуг порівняно з товарами, а також готових виробів порівняно з сировиною; переважання прямих іноземних інвестицій над портфельними та ін. Проте у 2020–2021 рр. на діяльність міжнародних консалтингових компаній найбільше впливає пандемія COVID-19, що породжує чимало дискусійних питань щодо їхнього розвитку.

Причому треба розуміти, що ці питання стосуються і самих консалтингових компаній, які здійснюють міжнародну діяльність, і іноземних клієнтів, яким вони надають послуги. Вони є взаємозалежними суб'єктами світового ринку. Так, упровадження карантину в Україні у 2020 р. негативно позначилося на роботі багатьох закордонних консалтингових компаній, що співпрацюють із нашим бізнесом. У період з 12.03.2020 до 15.04.2020 темпи створення нових компаній в Україні знизилися на 54,7 % порівняно з аналогічним періодом 2019 р. [1, с. 24].

Проблемні питання діяльності міжнародних консалтингових компаній під впливом пандемії COVID-19 пов'язані з вибором пріоритетної діяльності

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

для виживання та розвитку бізнесу, як-то скорочення операційних витрат, прийняття альтернативних схем розвитку, відстрочення тривалих іноземних інвестицій, створення спеціальних фінансових резервів, розроблення нових продуктів і послуг, відкриття нових кредитних ліній, диверсифікація ланцюжку поставок тощо. Невизначеність на глобальному ринку ставить перед компаніями завдання з негайної трансформації бізнесу.

Крім того, важливими є правильна оцінка ризику при прийнятті глобальних рішень, готовність до них. Основними чинниками ризиків є зменшення доходів клієнтських компаній по всьому світу та попиту на консультаційні послуги, особливо у сферах туризму, страхування та авіатранспорту. При цьому практика показує, що зі зростанням чисельності співробітників консалтингових компаній спостерігається тенденція до зниження готовності приймати ризиковані рішення. Інші керівники вважають, що зараз – неслухний час для прийняття ризикованих рішень. Найменше готові ризикувати великі компанії (за чисельністю співробітників організації). Питання про оптимізацію чисельності працівників консалтингових компаній та заробітної плати у 2021 р. є дискусійним.

Багато питань виникає щодо рекомендацій клієнтським компаніям, як розвиватися в умовах вимушеного протекціонізму багатьох країн. Закриття кордонів значно скоротило міжнародну торгівлю, що боляче вдарило по експортоорієнтованих економіках. У той же час міжнародний попит на продовольство не скоротився, у першому кварталі 2021 р. він значно збільшився на сировинні товари, починають оживати інші ринки. Відбулося стрімке падіння цін на енергоносії, що зменшило витрати на їхній імпорт.

Дискусійними є завдання, які пропонують консультанти, а саме тривалість заходів протидії протекціонізму, роз'яснення небезпечності налаштування на тривалу роботу в умовах протекціонізму на внутрішньому ринку. Дієвими напрямками можна вважати консультування з питань зміни (під впливом пандемії) зовнішнього щодо клієнтської компанії середовища. Крім того, актуальними є такі послуги: кризовий консалтинг для компаній, що опиняються на межі банкрутства через світову кризу; допомога підприємцям, які бажають здійснювати експорт у зонах вільної торгівлі для компенсації збитків на внутрішньому ринку; консультування з питань кредитування та запобігання корпоративному дефолту і використання інструментів міжнародної підтримки підприємств. Відомо, що найбільшим банківським кредитором малого бізнесу та місцевих проєктів в Україні є ЄБРР, який, до того ж, компенсує левову частину консультацій для підприємців.

Найстійкішими до кризи виявилися компанії, які переважають у цифровій економіці. Взагалі бізнес прагне бути успішним і розвивати на міжнародному ринку новітні напрями діяльності. Тим більше в умовах кризи він прагне

зупинити погіршення фінансово-економічних показників підприємства й мінімізувати ризики за рахунок виходу на міжнародний ринок та прийняття інноваційних рішень. Для консалтингових компаній постає питання про надання допомоги щодо цифровізації адміністрування та документообігу в компаніях, що здійснюють зовнішньоекономічні операції, упровадження інформаційних технологій в інші види діяльності в умовах ресурсів, що скорочуються. З іншого боку, самі консалтингові компанії мають перспективу самі тоді, коли зосереджуються на співпраці з цифровими компаніями. Відомо, що в рейтингу ТОП-100 найбільших компаній світу останніми роками перші місця посідають не металургійні гіганти, як раніше, а підприємства сектору високих технологій.

Серед науковців і практиків міжнародного бізнес-консалтингу точаться суперечки щодо змісту і напрямів міжнародного інноваційного консалтингу. Найбільш дискусійними питаннями є оцінювання інноваційної позиції та інноваційної активності клієнтської компанії, визначення пріоритетів міжнародної передачі технологій та впровадження нових технологій; розробка і супровід інноваційного проєкту в умовах пандемії COVID-19; консалтинг комерціалізації інтелектуального продукту та розробка оптимальної стратегії його правової охорони, формування портфеля інтелектуальної власності, пошук джерел та форм іноземного фінансування інноваційних проєктів. Незважаючи на кризу, ці питання не є фантастичними, що підтверджує наступний приклад. Компанія Firefly Aerospace (заснована українським бізнесменом) отримала у 2021 р. від NASA 93,3 млн дол. для дослідження умов і ресурсів Місячної поверхні, що допоможе підготуватися до місії людини на Місяці [2, с. 24].

В умовах транснаціоналізації економіки зростає роль фармацевтичних корпорацій, які розробляють вакцини та ліки від COVID-19. Найбільшими серед них є Novartis (Швейцарія), Pfizer, Johnson & Johnson, MSD, BioNTech (США), Roche, Sanofi (Франція) та ін. Вони завжди користувалися послугами консультантів у таких питаннях, як обрання профілю діяльності, міжнародної стратегії та технологічної політики компанії. Зараз вони потребують рекомендацій щодо значного збільшення кількості вакцин проти COVID-19, її трансформації з точки зору легкості медичного обслуговування, а також питань транскордонних проєктів злиття та поглинання (M&A). У 2020 р. Pfizer спільно з BioNTech об'єдналися для сумісного вивчення та розробки мРНК-вакцини. Консультанти пророковують синергетичний ефект від корпоративного злиття та поглинання, або здатність створювати вартість, яка перевищує індивідуальні вартості цих обох компаній за рахунок використання їхніх активів. Дискусійними питаннями є засоби злиття та поглинання, як то обмін акціями між компаніями, що об'єднуються; купівля однією корпорацією контрольного пакета акцій іншої; розміщення нових акцій через посередників;

створення спільних компаній, які виконують функції оперативних холдингів; формування пакета угод про спільне використання виробничих потужностей філій компаній; нарощування корпоративних портфелів патентів та зміцнення конкурентних позицій ТНК на світовому ринку об'єктів інтелектуальної власності. Новітніми видами консалтингу, що жваво обговорюються, є питання кроскультурної поведінки персоналу великих корпорацій.

## **LEAN-STARTUP ДЛЯ КОРПОРАЦІЙ: АКТУАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ<sup>1</sup>**

*О. М. Левковець*

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економічної теорії, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

У ХХІ ст. інновації стали імперативом розвитку бізнесу. Стрімкі трансформації бізнес-ландшафту змушують компанії опановувати нові парадигми та інструментарій інноваційної діяльності. Прагнучи забезпечити адаптивність і сталий розвиток у турбулентному середовищі, корпорації намагаються застосовувати стартап-методи для управління інноваційними процесами. Консалтингові компанії реагують на запит пропозиціями послуг із навчання запровадженню принципів Lean-startup у бізнес-системи «зрілих» організацій. Пошук шляхів поширення гнучких методів стартап-менеджменту на компанії з усталеною бізнес-моделлю є актуальним напрямом розвитку послуг інноваційного бізнес-консалтингу. Певним доказом цього слугує діяльність мережі Lean Global Network, що поєднує найкращих Lean-консультантів світу.

Водночас поширеною є практика механічного копіювання компаніями «передових» методів управління інноваційними проектами (Lean-startup, дизайн-мислення, розвитку споживачів та ін.) без отримання очікуваних результатів або навіть без чіткого уявлення щодо останніх. Таку ситуацію називають «театром інновацій»: створюється видимість активної діяльності, а фінансові показники та конкурентна позиція погіршуються. Для розроблення якісних консалтингових продуктів важливо розуміти потенціал і обмеження Lean-startup для корпорацій.

Lean-startup розглядають у вузькому сенсі – як методологію роботи з певними проектами, та в широкому – як модель системного управління

---

<sup>1</sup> © Левковець О. М., 2021. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

інноваційними процесами компанії («бережливого життєвого циклу продукту»), або *Lean-концепцію* підприємництва. *Lean Startup* (далі – *LS*) – концепція розроблення та виведення на ринок нового товару чи послуги, які відповідають очікуванням і потребам цільової аудиторії, з мінімальними витратами часу та ресурсів. *LS* являє собою поєднання методологій: *Lean Manufacturing* (ощадливе виробництво Toyota), *Customer development* (розвиток споживачів С. Бланка), *Agile* (гнучка розробка).

Модель ґрунтується на таких припущеннях. В основі життєвого циклу інновацій – два ключових процеси: пошук (гіпотеза, тестування) і реалізація (масштабування). Другий має починатися лише після того, як знайдено прибуткову та сталу бізнес-модель. *Lean Startup* дозволяє уникнути передчасного масштабування, мінімізувати ризики невдач. Стартап здійснює пошук придатної для масштабування бізнес-моделі в умовах невизначеності – отже, на початку вся інформація являє собою набір гіпотез. Класичні методи менеджменту (всебічні дослідження ринку, бізнес-плани з розрахунками) для таких умов непридатні. Потрібне безперервне навчання з перевіркою гіпотез досвідним шляхом. *LS* саме являє собою набір інструментів для тестування гіпотез за допомогою експериментів та ітерацій. Сутність *LS* описують за допомогою циклу «створити-оцінити-навчитися»: розробляється продукт із мінімальним функціоналом (MVP), перевіряється на споживачах, враховуються відгуки, функціонал доповнюється, знову перевіряється – і так далі. Зворотний зв'язок встановлюють одночасно з початком розробки, не припиняючи після випуску продукту.

Принципи моделі *LS*: 1) узагальнення гіпотез за допомогою канви бізнес-моделі; 2) перевірка гіпотез, отримання швидкого зворотного зв'язку; 3) гнучка розробка: після кожного повторення циклу (ітерації) гіпотеза підтверджується або ні, на основі чого приймається рішення: корегування або півот (радикальна зміна) бізнес-моделі. Перевірка гіпотез має підтвердити існування у цільового сегмента проблеми та здатність продукту її вирішити, потенціал зростання. *Тестування* спрямовано на підтвердження прибутковості бізнес-моделі, здатності до масштабування, обрахування unit-економіки проєкту. І лише для підтвердженої бізнес-моделі здійснюється масштабування.

За визначенням Е. Ріса (автор *LS*), сферою застосування концепції є бізнес будь-яких масштабів та видів діяльності, що здійснює інновації *в умовах невизначеності*. За оцінкою С. Бланка, у довгостроковій перспективі найбільшу вигоду від застосування *Lean Startup* можуть отримати саме великі компанії. *LS* успішно застосовують для управління інноваційними процесами Amazon, Tesla та ін. В Україні проєкти *Lean-трансформації* реалізують Нова пошта, Біофарма, Centraviv, ін. Утім питання доцільності «широкого» або «вузького» застосування *LS* для корпорацій усе ще є дискусійним.

*Аргументи «проти».* Методологія *LS* створювалася для врахування відмінностей стартапів від «зрілих» компаній: якщо другі реалізують певну бізнес-модель, то перші – шукають власну. Режим пошуку відрізняється від режиму виконання планів, отже відрізняються й методи управління. Стартапам властиві інноваційна культура, швидкість реакції, принципове орієнтування на пошук і експерименти. Корпорації інерційніші, оскільки мають сформовані процеси, процедури, структуру, культуру, зорієнтовані на збереження поточної конкурентної переваги. Для обґрунтування інвестиційних рішень застосовують бізнес-плани, а результати оцінюють на основі фінансових показників. За таких умов трансформаційні (радикальні та підривні) інновації приречено на аутсайдерство. Визначення інвестиційних пріоритетів за критеріями ROI, NPV зумовлює вибір малоризикових проєктів поліпшувальних інновацій для існуючих ринків. До того ж менеджмент корпорацій змушений діяти з огляду на вимоги акціонерів забезпечувати певну доходність акцій. Так, свого часу GE запровадила розроблену за принципами *LS* програму Fast Works, утім до 2017 р. ринкова вартість акцій компанії впала, під тиском інституціональних інвесторів керівництво змінили. Новий гендиректор поставив завдання скоротити портфель активів, згорнути інноваційні програми, збільшити дивіденди та зосередитися на основних видах діяльності.

*Аргументи «за».* Цифровізація розмиває межі між корпораціями і стартапами: нові бізнес-моделі (sharing economy, anything-as-service, direct-to-consumer та ін.), поширення open source, хмарних сервісів тощо знизили «пороги входження» до низки галузей, формується компетентнісний розрив між стартапами і корпораціями не на користь останніх. Трансформації бізнес-середовища змушують усе більшу кількість компаній переходити з режиму виконання планів у режим пошуку, експериментів, змін. Удосконалення існуючих бізнес-моделей уже недостатньо. Об'єктивною вимогою для сучасних корпорацій є *організаційна амбідекстрія* – здатність одночасно отримувати прибуток і поліпшувати існуючий бізнес (виконання) та створювати новий (пошук/навчання). Це означає, що інноваційний портфель компанії має містити, крім рутинних інновацій, радикальні та підривні. Так, Facebook у 2016 р. представив дорожню карту інновацій на 10-річний період, яка включає три типи інновацій: удосконалення екосистеми Facebook; зміцнення позицій WhatsApp і Instagram; розвиток технологій штучного інтелекту, віртуальної реальності та ін. (нові технології на нових ринках). Для пошуку оптимальних комбінацій нових технологій і нових ринків потрібні швидке прототипування, експериментування, одночасне вирішення проблем і доопрацювання (помилка є джерелом знань) – отже, доцільно застосовувати принципи *LS*. Невдалі проєкти корпоративних інновацій є такими з причин *передчасного масштабування та надмірних інвестицій*, заснованих на



економічному обґрунтуванні без реальних підтверджень відповідності продукту ринку. *LS* економить час, зменшує вартість помилкових рішень, дозволяє зайняти ринкову нішу.

*LS* як модель управління інноваційним процесом великої компанії (описується етапами: створення ідей, тестування, масштабування) дозволяє уніфікувати дії учасників. Довгострокові прогнози (традиційне фінансово-економічне обґрунтування) з'являються лише на стадії переходу до масштабування – адже тоді розрахунки будуть ґрунтуватися на достовірній інформації. Методологія *LS* дозволяє розглядати інновації як об'єкт управління, частиною якого є одночасно бачення і планування. Оскільки масштабуванню підлягають лише перевірені бізнес-моделі, невеликі інвестиції дозволяють безперервно розробляти нові продукти, приймати обґрунтовані рішення з фінансування масштабних проєктів.

*Важливі умови.* Доцільність застосування стартап-методів залежить від стадії інноваційної зрілості компанії та організаційного контексту (структура, процеси, культура). По-перше, компанії відрізняються за ступенем готовності до інновацій (*рівнем інноваційної зрілості*). Дослідження KPMG (2017) виявило, що 80 % компаній притаманні традиційне розуміння інновацій і стандартне управління, лише 5 % застосовують системний підхід до управління інноваціями та повний набір сучасних інструментів роботи з ними. Вочевидь, для першої групи запровадження *LS* є передчасним. По-друге, модель управління інноваційними процесами містить два рівні: стратегічний і оперативний. Лише системний підхід є запорукою успіху проєктів *Lean-трансформацій*. Поширеною помилкою є зосередження на розвитку *індивідуальних властивостей* працівників (навички, знання, здібності) без зміни *організаційних властивостей* (структура, культура, процеси). Якщо консультанти навчають працівників створенню MVP, експериментуванню та ін., але в організації застосовуватимуться традиційні методи управління – модель *LS* ефективною не буде. Компанія має змінювати культуру, структуру, процеси відповідно до інноваційних підходів, яким навчає працівників. Ефективні інновації не можуть бути «точковими»: організація має змінюватися системно. Критичною умовою успіху є підтримка топ-менеджменту – адже трансформація може тривати кілька років.

«Вузьке» розуміння *LS* як методу роботи над окремими проєктами створює ризики перетворення інновацій на дискретний вид діяльності (один із багатьох), відсутності їхньої інтеграції в екосистему компанії. Є кейс компанії – виробника контактних лінз, яка вирішила акцентувати увагу на проривних інноваціях: коли науково-дослідний підрозділ розробив висококласні лінзи на основі нового матеріалу, виявилось, що компанія не зможе їх виробляти, оскільки не інвестувала у виробничі потужності. Причина:

виробничі та функціональні підрозділи приймали рішення з розподілу ресурсів з огляду на власне розуміння пріоритетів. Інноваційна стратегія, яка чітко ідентифікує необхідні компанії типи інновацій, дозволить визначати спільні для всіх підрозділів інвестиційні пріоритети та інтегрувати інновації в корпоративну екосистему. Оскільки нові бізнес-моделі можуть потребувати інших структури, процесів, корпорації часто обирають варіант створення окремої бізнес-одиниці. Так, Facebook у 2019 р. організував підрозділ New Product Experimentation, метою якого є створення та реалізація нових бізнесів для участі в екосистемі Facebook або автономної роботи. А Google в 2015 р. перетворилася на холдинг Alphabet: Google здійснює експлуатацію поточної бізнес-моделі, рутинні інновації в рекламному бізнесі, а радикальні та підривні інновації реалізує підрозділ Google X.

*Підсумки. Переваги LS* для корпорацій: економія ресурсів і часу, раннє виявлення помилок, планування за рахунок поділу на підпроекти, можливість їхньої паралельної реалізації, гнучкість і швидкість. *Недоліки*: необхідність постійного моніторингу реалізації проекту для синхронізації розуміння всіма учасниками поточного статусу; обов'язкова умова: наявність оргкультури, сприятливої до інновацій. *Ризики*: конфлікт з акціонерами; відсутність інноваційної стратегії та механізмів інтеграції в екосистему організації. Інноваційний консультант має запропонувати ефективні інструменти мінімізації означених ризиків.

Важливим є концептуальне розуміння інновацій як системного, безперервного процесу. Консалтингові компанії при розробленні проєктів Lean-трансформацій пропонують розглядати корпорацію як *інноваційну екосистему* з різними товарами, послугами, бізнес-моделями, для яких слід обирати релевантні управлінські інструменти. У чистому вигляді *LS* у великій компанії запровадити неможливо. Доцільно, дотримуючи загальних принципів вибудови інноваційного процесу корпорації, розробляти проєкт Lean-трансформацій для контексту клієнтської організації. Такий проєкт має забезпечити комплексне управління інноваційним процесом, що охоплює всі стадії (визначення пріоритетів, прийняття рішень, інкубація, акселерація, доставка цінності споживачам) та організоване за принципами Lean. Обов'язковою його складовою є формування/розвиток *культури інновацій*. Елементами побудови корпоративної інноваційної екосистеми є: узгодження інновацій зі стратегічними цілями компанії (встановлює межі для інноваційних проєктів); збалансований портфель інновацій (усі групи інновацій); модель інноваційного процесу (створення ідей, тестування, масштабування; забезпечує уніфікований підхід); система обліку інновацій (KPI: інвестиційні критерії для стадії пошуку бізнес-моделі відрізняються від критеріїв стадії її реалізації), інноваційна практика (дії команд, що відповідають моделі *LS*). Ключова

складова інноваційної практики – створення мережі/спільнот, які регулярно взаємодіють і обмінюються досвідом. Усі елементи є взаємопов’язаними, кожен являє собою цикл зворотного зв’язку в системі «створити-оцінити-навчитися».

Якщо організація функціонує у відносно сталому середовищі або йдеться про проекти розширення існуючого бізнесу (відомі цільові сегменти, продукт), *LS* не потрібен. Якщо ж інновації реалізуються в умовах невизначеності, така модель управління інноваційним процесом здатна забезпечити «зрілій» компанії шукані гнучкість і адаптивність, але за умови системного підходу та врахування відмінностей «зрілих» організацій від стартапів. *LS* являє собою актуальний інструментарій пошуку нових бізнес-моделей та успішної відповіді на виклики сьогодення для бізнес-організацій усіх видів і масштабів діяльності.

## АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МЕДІАВПЛИВУ В PR-КОНСАЛТИНГУ<sup>1</sup>

*М. В. Іващенко*

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

PR-консалтинг є відносно новим напрямом бізнес-консалтингової діяльності як для України, так і для інших країн із трансформаційною економікою. Існує упереджене ставлення до діяльності у сфері PR, яка начебто характерна тільки для політичної сфери, та його ототожнення з політтехнологіями. Однак сучасні умови здійснення бізнес-діяльності сприяють дедалі більшому розвитку PR-консалтингу як частини маркетингового консалтингу, що передбачає комплексне дослідження та аналіз коефіцієнта віддачі маркетингової стратегії, що застосовується фірмою. PR-консалтинг – це комплекс заходів, які дозволяють розробити успішну стратегію та закріпити результат на практиці. Причому в консалтингових послугах фірма має потребу не тільки тоді, коли існують проблеми із зовнішніми комунікаціями, а й коли потрібно супроводжувати весь комплекс маркетингових заходів.

Про актуальність послуг із PR-консалтингу свідчить широкий спектр сфери їхнього застосування та спеціалізації консалтингових установ, а також предметний перелік самих послуг, які умовно можна класифікувати за напрямками: розробка внутрішньокорпоративних комунікацій, що включає всі заходи зі створення концепції корпоративної культури, іміджу, комунікацій та філософії; формування комунікацій із зовнішніми аудиторіями, що охоплює взаємодію з різноманітними засобами масової комунікації, створення концепцій і сценаріїв заходів, конференцій, пресконференцій, копірайтинг,

<sup>1</sup> © Іващенко М. В., 2021. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

підготовка текстів для буклетів, сайтів, книг, блогів; соціальний брендинг, соціальне проектування, соціальне партнерство, соціальна звітність; територіальний брендинг; аналіз і оцінка ефективності PR-комунікацій, пов'язані з аудитом результативності комунікацій.

Розробляючи програму з паблік рилейшнз, зусилля консалтингу перш за все націлено на аналіз відносин, що склалися між фірмою та громадськістю, з'ясування думок щодо фірми (як усередині неї, так і зовні), оцінку політики фірми та її діяльності, а також розробку та застосування різних форм стратегії з паблік рилейшнз. Таким чином створюється певна популярність (пабліситі) фірми та система лобювання її інтересів як усередині колективу, так і в широких колах громадськості. Сучасний PR має в своєму арсеналі багато інструментів і заходів для досягнення популярності: це й різноманітні презентації фірми та її продуктів, акції, розіграші, вручення призів, нагород; оприлюднення показників роботи підприємства та його прибутків; спонсорська та меценатська діяльність; розповсюдження актуальної інформації про фірму тощо. Ці заходи є достатньо дослідженими, напрацьовано аналітичний інструментарій для оцінки ефективності їхнього запровадження. Але надзвичайно актуальним залишається питання найрізноманітніших нюансів медіавпливу на цільову аудиторію.

У PR-діяльність активно залученими є різноманітні засоби масової інформації: друковані видання (газети, журнали, брошури, листівки, книги), радіо, телебачення, кінематограф, аудіоролики, відеоролики, відеотексти, телетексти, зовнішні рекламні щити та білборди, інтернет-ресурси, соціальні мережі, через які й здійснюється інформаційний вплив на громадськість. Такий медіавплив цілком може межувати з медіаманіпуляціями, призводячи до пробудження в об'єкта впливу намірів, які змінюють його бажання, настрої, поведінку, погляди тощо. Причому ступінь цього впливу є настільки потужним, що його недооцінювати в XXI сторіччі навіть небезпечно.

Сучасні медіа можуть сприяти засвоєнню людьми різного віку широкого спектра соціальних норм та формуванню у них ціннісних орієнтацій у сфері політики, економіки, здоров'я, права тощо, що активно використовується в політичній сфері вже протягом досить тривалого часу. При цьому особливостями медіа є ще й те, що суспільство через них може набувати певних знань – різнобічних, несистематизованих, суперечливих, які часто неможливо піддавати критичному осмисленню.

Коли через ЗМІ здійснюється просування бізнес-інформації, то вона доставляється споживачеві в безоплатній формі, її виготовлення і доставку оплачують замовники, зацікавлені у формуванні попиту на певні товари й ідеї. Але вартість цієї інформації споживач сплачує, коли споживає рекламовані бренди або сприяє реалізації рекламованих ідей. Є й безкоштовні медіа-ресурси – соціальні платформи, які дозволяють здійснювати інформаційний вплив і без значних витрат, але з достатньо великим охопленням аудиторії,

що зумовлює зростання їхньої ролі в суспільних комунікаціях. Це навіть зумовило виникнення нового терміна – «цифрова золота лихоманка» [3], який описує створення в соціальних мережах дуже ефективних маркетингових стратегій для залучення клієнтів впливовими компаніями та брендами.

При цьому механізми медіавпливу дозволяють сформувати в суспільства потрібне ставлення до бренда, фірми, персоналій, бізнес-подій, товарів тощо. Це пов'язано зі специфікою самого механізму дії медіа на людину та суспільство в цілому. Вона проявляється в стереотипізації та організації інформації; створенні своєрідного контексту спілкування, що залежать від норм, прийнятих у суспільстві.

Через мас-медіа розповсюджується комерційна інформація, що може зменшувати трансакційні та пошукові витрати споживачів і створює можливість масового маркетингу з його економією на масштабах. Подібним чином розповсюдження комерційної інформації, такої як ціни на товари та ставки заробітної плати, сприяє підвищенню продуктивності праці на малих підприємствах. Але слід зауважити, що засоби масової інформації самі по собі також є бізнесом, вони існують, щоб заробляти гроші, пропонуючи привабливі продукти, які приносять дохід від аудиторії та рекламодавців [4].

Важливою рисою мас-медіа є можливість передачі інформації великій аудиторії та в результаті – можливість формування бажаного ставлення до певного об'єкта, що стає необхідною умовою для подальшого формування в людини певної поведінки.

Крім того, використовуючи ЗМІ, існує можливість видозмінювати інформацію, наприклад спотворювати її шляхом: подрібнення, неповної або односторонньої подачі; вкраплення конкретних коментарів або домислів; інтерпретації у вигідному світлі; приховування деталей; залучення «експертів», думка яких може здаватись авторитетною [5]; створення «інформаційного шуму», що викривляє сприйняття фактів та унеможливорює їхнє критичне переосмислення. Фактично таке видозмінення інформації є маніпуляціями суспільною свідомістю, які наразі активно вивчаються.

Дослідники, працюючи над вивченням феномену медіавпливу, сформулювали низку ефектів, які можуть використовуватись як для PR на благо компаній, так і для так званого «чорного» PR. Серед таких ефектів можна виділити, наприклад, «закон випередження», сформульований у 1925 р. американським дослідником М. Лундтом (M. Lundt). Його сутність полягає в тому, що коли оперативно подається навіть неперевірена інформація, це справляє значно сильніший вплив на аудиторію, ніж наступні подання, що може бути певним маніпулятивним прийомом в бізнес-PR.

Іншим описаним ефектом є так звана модель «спіралі мовчання», описана Е. Ноель-Нойманн (E. Noelle-Neumann) [6]. Його сутність полягає в тому, що якщо поширювати певний погляд на інформацію як її єдино правильний ва-

ріант, то створюється ілюзорний ефект, що це думка більшості. Тоді ті члени суспільства, які не згодні з такими поглядами, здебільшого мовчатимуть зі страху суспільного остракізму.

Таким чином, у PR-технологіях бізнес-діяльності ЗМІ мають змогу маніпулювати подачею інформації, створювати в ній модель вигідної суспільної думки та ставлення до фірми, бренда, товару, персони тощо. Ці можливості створення інформаційної реальності можуть активно використовуватися в PR-консалтингу, підвищуючи комунікативну ефективність Public Relation.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України: Кабінетне дослідження / Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні ; Громадська організація «Центр прикладних досліджень». Липень 2020 р. 55 с. URL: <https://cpd.com.ua/wp-content/uploads/2020/08/vplyv-COVID-19-na-ekonomiku-Ukrainy-1.pdf> (дата звернення: 07.05.2021).
2. NASA Selects Firefly Aerospace for Artemis Commercial Moon Delivery in 2023: RELEASE 21-012, 2021, February 4 / NASA Commercial Space Economy. URL: <https://www.nasa.gov/press-release/nasa-selects-firefly-aerospace-for-artemis-commercial-moon-delivery-in-2023> (дата звернення: 05.05.2021).
3. How Does Social Media Influence The Economy? *SocialNewsDaily*. 2019. March 26. URL: <https://socialnewsdaily.com/84768/how-does-social-media-influence-the-economy/> (дата звернення: 07.05.2021).
4. World Bank. 2002. The Right to Tell: The Role of Mass Media in Economic Development. Washington, DC. (WBI Development Studies). URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/15212> (дата звернення: 07.05.2021).
5. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Труш О. А. Маніпулятивний вплив масмедіа: механізм, наслідки та рекомендації щодо протидії. *Бізнесінформ*. 2019. № 5. С. 246–252. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-5\\_0-pages-246\\_252.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-246_252.pdf) (дата звернення: 07.05.2021).
6. Noelle-Neumann E. The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*. 1974. Vol. 24, Iss. 2. P. 43–51. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>.

## REFERENCES

1. *Vplyv COVID-19 ta karantynnykh обмежен na ekonomiku Ukrainy: Kabinetne doslidzhennia*. (2020). [The impact of COVID-19 and quarantine restrictions on the economy of Ukraine: A case study]. Retrieved from <https://cpd.com.ua/wp-content/uploads/2020/08/vplyv-COVID-19-na-ekonomiku-Ukrainy-1.pdf> [in Ukrainian].
2. NASA (2021, February 4). *NASA Selects Firefly Aerospace for Artemis Commercial Moon Delivery in 2023: RELEASE 21-012*. Retrieved from <https://www.nasa.gov/press-release/nasa-selects-firefly-aerospace-for-artemis-commercial-moon-delivery-in-2023>.
3. How Does Social Media Influence The Economy? (2019, March 26). *SocialNewsDaily*. Retrieved from <https://socialnewsdaily.com/84768/how-does-social-media-influence-the-economy/>.



4. World Bank Group (2002). *The Right to Tell: The Role of Mass Media in Economic Development*. WBI Development Studies. Washington, DC. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/15212>.
5. Shchetinina, L. V., Rudakova, S. H., & Trush, O. A. (2019). Manipuliatyvnyi vplyv masmedia: mekhanizm, naslidky ta rekomendatsii shchodo protydyi [Manipulative influence of mass media: mechanism, consequences and recommendations for counteraction]. *Biznesinform – Businessinform*, 5, 246-252. Retrieved from [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-5\\_0-pages-246\\_252.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-246_252.pdf) [in Ukrainian].
6. Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2021

Стаття пройшла рецензування 18.05.2021

Стаття рекомендована до опублікування 21.05.2021

## ДИСКУССИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕС-КОНСАЛТИНГА

### Научная дискуссия в редакции сборника научных трудов «Экономическая теория и право», 12 мая 2021 года

12 мая 2021 г. в редакции сборника научных трудов «Экономическая теория и право» состоялась дискуссия, посвященная обсуждению актуальных проблем консалтинговой деятельности в условиях современных общественных трансформаций и вызовов. Тезисы выступлений участников дискуссии будут опубликованы во втором и последующих выпусках сборника.

В этом выпуске материалы дискуссии посвящены проблемам аналитики бизнеса, деятельности международных консалтинговых компаний в условиях пандемии COVID-19, технологиям инновационного бизнес-консалтинга learn-startup для корпораций и вопросам влияния медиа в сфере PR-консалтинга.

**Ключевые слова:** бизнес-консалтинг, аналитика бизнеса, Due Diligence, международный консалтинг, инновационный бизнес-консалтинг, learn-startup, PR-консалтинг, медиаресурсы, цифровая экономика, транснационализация, коронакризис.

## CONTROVERSIAL ISSUES OF BUSINESS CONSULTING

### Scientific discussion at the editorial office of the Collection of Scientific Papers «Economic Theory and Law», 12 May 2021

**Problem setting.** Nowadays, considerable changes of professional and business models are inherent to business consulting. Such tendency actualizes defining the issues of the consulting activity under both local and global social transformations and substantiating directions for addressing these issues.

**Recent research and publication analysis.** Scientific papers of Ukrainian researchers, particularly lecturers of the Department for Economic Theory of Yaroslav Mudryi National Law University, who actively work within the Master Professional Education Program in Business Consulting, are dedicated to contemporary issues of the business consulting development. It is worth mentioning scientific papers of O.A. Grytsenko, K.H. Hubina, M.V. Ivashchenko, T.M. Kaminska, O.M. Levkovets, O.S. Marchenko, L.V. Nechyporuk, O.V. Ovsienko, and L.S. Shevchenko. Researches, which have been done by international consulting companies and practitioners of consulting activity such as Yu. Shved, director of the Transactional Department of PricewaterhouseCoopers LLP, are of significant importance for understanding contemporary tendencies of business consulting.

**Paper objective.** The discussion's objective is to characterize conditions, factors, and directions for development of contemporary business consulting.

**Paper main body.** Participants of the discussion have attached their attention to:

a) the influence of COVID-19 on the area and scale of experience of the PricewaterhouseCoopers global consulting company in the sphere of Due Diligence. The company has reviewed an approach to business valuation, taking into account new factors affecting activities of target business entities, as well as development of a microeconomic environment during and after the pandemic. These changes have stipulated correcting an approach of business actors and their advisers, which should be applied during COVID-19 for solving analytical problems in respond to new challenges and peculiar events of the pandemic in the business sector;

b) activities of international consulting companies under business transformations stipulated by the coronavirus crisis. Consultants' goal is to substantiate prior directions for business survival and development, which are as follows: reducing operational costs; accepting alternative schemes of development; postponing long-term foreign investments; creating special financial reserves; drawing up new products and services; launching new credit lines; supply chain diversification, etc. Uncertainty in the global market induces companies to transform their businesses immediately;

c) development of innovative consulting services, as well as searching for new business models for different types of business organizations and various scales of business operations. Seeking for ensuring the adaptiveness and sustainable development in a turbulent environment, corporations try to apply startup methods for managing innovative projects. Consulting companies react to an inquiry, suggesting the implementation of Lean-startup principles in business systems of «mature» organizations and the extension of flexible methods of startup management to companies with a stable business model;

d) active involvement of various mass media in the PR-activity. A business consultant should warn his or her customers that the media influence may completely coincide with media manipulations, leading to awakening intentions, which change desires, attitudes, behaviour, and opinions of an object of influence. Meanwhile, this influence is so powerful that its underestimation in the 21<sup>st</sup> century is even dangerous.

**Conclusion of the research.** Discussing the issues of business consulting in business analytics, international economics, innovative activity of corporations, and public relations has enabled to reveal new approaches, types, methods, and instruments of the consulting activity and to determine directions of its development in the near future.

### Short Abstract for an article

**Abstract.** On 12 May 2021, the editorial office of the Collection of Scientific Papers «Economic Theory and Law» held the conversation dedicated to discussing the relevant issues of the consulting activity under contemporary social transformations and challenges, namely experience of the PricewaterhouseCoopers global consulting company in the sphere of business analytics under the coronavirus crisis and activities of international consulting companies affected by the COVID-19 pandemics; technologies of innovative business consulting in Lean-startup for corporations; issues of media influence in PR-consulting. Theses of the discussion's participants will be published in the current and following issues of the collection.

**Key words:** business consulting, business analytics, Due Diligence, international consulting, innovative business consulting, PR-consulting, digital economics, transnationalization, Lean-startup, media resources, coronavirus crisis.

Article details:

Received: 14 May 2021

Revised: 18 May 2021

Accepted: 21 May 2021

Упорядкувала О. С. Марченко

**Рекомендоване цитування:** Дискусійні проблеми бізнес-консалтингу. Наукова дискусія в редакції збірника наукових праць «Економічна теорія та право», 12 травня 2021 року / упоряд. О. С. Марченко. *Економічна теорія та право*. 2021. № 2 (45). С. 130–147. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-130>.

**Suggested Citation:** Marchenko, O. S. (Ed.). (2021). Dyskusiiini problemy biznes-konsaltnhu. Naukova dyskusiia v redaktsii zbirnyka naukovykh prats «Ekonomiczna teoriia ta pravo», 12 travnia 2021 roku. [Controversial issues of business consulting. Scientific discussion at the editorial office of the Collection of Scientific Papers «Economic Theory and Law», 12 May 2021]. *Ekonomiczna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (45), 130-147. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-130>.

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

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

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

### **Технічні вимоги до статті**

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

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

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

**Вимоги щодо оформлення статті:**

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

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

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

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

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

Наприклад:

<sup>1</sup> Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961) та фундаментального дослідження «Науково-теоретичні проблеми формування, розвитку та інституційної побудови правової економіки в Україні» за рахунок видатків державного бюджету (№ державної реєстрації 0115U000326);

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

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

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

- *текст статті*;

- *список використаної літератури*;

- *references*;

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

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

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

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

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

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

### **Структура наукової статті:**

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

### **Список використаних джерел**

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

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

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

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

<http://www.apastyle.org/> або

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

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

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

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

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

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

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

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



## Робота редакції з авторами

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

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

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

*Автор (співавтори) статті несе відповідальність за правильність і достовірність викладеного матеріалу, належність останнього йому особисто, точність викладених у роботі фактів (даних) та якість перекладу цитат з іношомовних джерел (за наявності).*

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

## Порядок рецензування статей

Рецензування рукописів наукових статей, поданих авторами у збірник «Економічна теорія та право», спрямовано на підтримку високої якості економічних і юридичних досліджень та 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 науковій спрямованості (профілю) збірника. При виявленні плагіату або недостовірних даних і посилань стаття знімається з рецензування.

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

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

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

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

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

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

### **Політика антиплагіату**

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

#### **До розгляду не приймаються:**

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

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

Відповідальна за випуск *О. С. Марченко*  
Коригування *П. О. Білоуса, О. І. Новохацької*  
Верстка *О. А. Лисенко*

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
КВ № 21210-11010 ПР від 16.02.2015

Підписано до друку 25.06.2021.  
Формат 70×100/16. Папір офсетний. Гарнітура Times.  
Ум. друк. арк. 12,4. Обл.-вид. арк. 9,4.  
Тираж 100 прим. Вид. № 2809.

Адреса редакції:  
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого,  
вул. Пушкінська, 77, Харків, 61024, Україна  
Тел.: +38 (057) 704-11-35; +38 (057) 704-92-58  
E-mail: [kafekononom@nlu.edu.ua](mailto:kafekononom@nlu.edu.ua), [econom\\_theory@ukr.net](mailto:econom_theory@ukr.net)  
Сайт: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>

Видавець – видавництво «Право» Національної академії правових наук України  
та Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого,  
вул. Чернишевська, 80а, Харків, 61002, Україна  
Тел./факс +38 (057) 716-45-53  
Сайт: <https://pravo-izdat.com.ua>  
E-mail для авторів: [verstka@pravo-izdat.com.ua](mailto:verstka@pravo-izdat.com.ua)  
E-mail для замовлень: [sales@pravo-izdat.com.ua](mailto:sales@pravo-izdat.com.ua)  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції – серія ДК № 4219 від 01.12.2011

Виготовлювач – ТОВ «ПРОМАРТ»,  
вул. Весніна, 12, Харків, 61023, Україна  
Тел. +38 (057) 717-28-80  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції – серія ДК № 5748 від 06.11.2017

Для нотаток