

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 року¹

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-консалтингу.

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 DILIGENCE²

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

¹ © 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>.

² © 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-19¹

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

¹ © 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 експортноорієнтованих 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 лівову 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 прораховують 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-КОНСАЛТИНГУ¹

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

¹ © 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 проекту. 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 проекти 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 проектів 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 проекти 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 побудови 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-КОНСАЛТИНГУ¹

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,

¹ © 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 безплатній 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 однобокої 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 унеможливує 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. Щетиніна 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 (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 обмеzhen 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 protyidii [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 [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, корона-кризис.

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 21st 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 dyskusiiia v redaktsii zbirnyka naukovykh prats «Ekonomichna 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]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2 (45), 130-147. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-130>.