

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-112>

УДК 339.138:005.942:001.8

БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ У НОВИХ РЕАЛІЯХ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Круглий стіл у редакції збірника наукових праць
«Економічна теорія та право», 2 червня 2022 року¹

Круглий стіл присвячено обговоренню сучасного стану, завдань і перспектив бізнес-консалтингу в умовах нових реалій господарської діяльності в Україні. Учасники дискусії підкреслили, що головним заданням бізнес-консалтингу в період воєнного часу є підтримка українського бізнесу, спрямована на його відновлення та модернізацію як рушійної сили подолання кризових явищ і розвитку національної економіки. У доповідях розкрито особливості, нові напрями та заходи професійної консалтингової допомоги бізнесу з питань управління змінами, інновацій, страхового захисту, розвитку малого бізнесу, маркетингу, зв'язків із громадськістю, правового забезпечення, оподаткування.

Ключові слова: бізнес-консалтинг, воєнний стан, український бізнес, консалтинг змін, підтримка малого бізнесу, міжнародний консалтинг, стартап консалтинг, маркетинговий консалтинг, PR-консалтинг, страховий консалтинг, юридичний консалтинг, податковий консалтинг.

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

Засідання круглого столу відкрила заступниця головного редактора збірника наукових праць «Економічна теорія та право» *Людмила Шевченко* – докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

Вона підкреслила, що визначення напрямів і заходів ефективної професійної допомоги консультантів суб'єктам господарювання в умовах воєнного часу потребує аналізу й обговорення концептуальних засад і сучасної прак-

¹ © Марченко О. С., упорядкування, 2022. 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>.

тики консалтингової підтримки бізнесу, його збереження та відновлення. Саме цим питанням і присвячується дискусія науковців – представників харківської наукової школи бізнес-консалтинг.

КОНСАЛТИНГ ЗМІН: ЗМІСТ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ¹

Л. С. Шевченко

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

Консалтинг змін (change consulting) є одним з актуальних напрямів управлінського консалтингу. У топ найкращих консалтингових компаній світу, які спеціалізуються на управлінні змінами, входять: «KPMG», «McKinsey & Company», «Boston Consulting Group» (BCG), «BearingPoint», «Coeus Consulting», «Deloitte», «B2E Consulting», «Cordence Worldwide», «North Highland» [1]. Серед європейських консалтингових компаній, які надають аналогічні послуги, провідні позиції мають також: «People Change», «SparkOptimus», «Anderson MacGyver», «Innoplay», «Mercer» [2]. У 2009 р. створено Асоціацію професіоналів з управління змінами (change management) – АСМР. В організаційній структурі клієнтських компаній з'являються change менеджери або окремі центри експертизи.

Зміст консалтингової допомоги клієнтам полягає в застосуванні інструментів і технологій управління змінами на всіх рівнях організації та з багатьох напрямів: організаційного розвитку, менеджменту, психології, культури бізнесу та ін. Консультанти пропонують «зміни» як своєрідний продукт, користування яким надає фірмі додаткові конкурентні переваги. Утім, як зазначають фахівці BCG, зміни в діяльності організацій є далеко не простими для своєї реалізації. Приблизно 50% усіх проєктів з управління змінами і 75% великомасштабних перетворень не досягають своїх цілей [3]. Як діяти консультантам у цій ситуації?

По-перше, слід розуміти, що консалтинг змін – це консультування клієнтських організацій з питань методології вибору стратегії та моделі їхнього розвитку. Адже саме розвиток супроводжується і характеризується кількісними, якісними та структурними змінами в організації, переходом від одного стану до іншого. До зовнішніх причин розвитку організації консультанти

¹ Шевченко Л. С., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

відносять зміни в його зовнішньому середовищі, які безпосередньо стосуються діяльності фірми. Внутрішні джерела розвитку містяться в самій фірмі і пов'язуються із суперечностями між «старими» і «новими» елементами – функціями, структурами, окремими працівниками, боротьбою між спонукальними й обмежувальними зміни силами. Зміни і перетворення охоплюють систему цілей і завдань; мотивацію персоналу; розроблення та виведення на ринок нових продуктів, залучення нових споживачів, освоєння нових ринкових сегментів тощо; структурні та технологічні перетворення; організаційну культуру, установки і поведінку співробітників тощо. При цьому консультанти з управління змінами підкреслюють, що зміни повинні починатися з керівників організації, тому працюють безпосередньо з вищими управлінцями і цим допомагають підвищити ймовірність досягнення бажаних результатів [4].

По-друге, консультаційна підтримка менеджерів змін повинна відбуватися відповідно до певного алгоритму (плану) і включати:

- 1) аналіз поточного стану організації та її здатності змінюватися;
- 2) аналіз ризиків і потенційних перешкод для впровадження змін. Річ у тому, що будь-які зміни в організації, як і її розвиток загалом, відбуваються в умовах невизначеності, коли немає однозначних, чітких уявлень про наслідки пропонованих консультантами змін: неможливо спрогнозувати результати впливу на досліджувані об'єкти багатьох факторів, оцінити майбутній розвиток подій, одержати повну інформацію про внутрішні й зовнішні умови прийняття управлінських рішень, подолати асиметрію інформації стосовно умов діяльності економічних агентів. Якщо бізнес постійно стикається з невизначеністю, актуальними стають безперервне оновлення інформації та аналітичних даних, прогнозування, форсайт-дослідження та сценарування змін у бізнесі;

- 3) планування конкретних дій для проведення трансформації, обґрунтування рішень із питань розроблення нових процесів, систем, процедур, продуктів і ринків. Консультантам разом із своїми клієнтами потрібно насамперед чітко визначатися з типом пропонованих змін. Останні можуть розрізнятися за значенням перетворень для організації (корінні або несуттєві) і за ступенем новизни (нові або відомі). Закордонні фахівці розрізняють також трансакційні і трансформаційні зміни в діяльності підприємства. Трансакційні зміни, як правило, передбачають модифікацію способів ведення бізнесу і взаємодію людей на повсякденному рівні. Трансформаційні зміни означають значні, суттєві зміни в місії підприємства, корпоративних структурах, формах і способах діяльності, технологіях, організаційній культурі, організаційних процесах тощо. Близьким до цієї класифікації є поділ змін на операційні і стратегічні. Операційні зміни пов'язуються з новими системами, процедурами,

структурами або технологіями, які безпосередньо впливають на організацію робочого процесу в рамках певної частини підприємства. Стратегічні зміни характеризують масштабні процеси організаційної трансформації, реалізують місію, стратегічне бачення та цілі фірми. Залежно від швидкості організаційних змін виділяють еволюційний і радикальний (революційний) розвиток фірми, а відповідно до концепції change management – два підходи до управління змінами на підприємстві: організаційний розвиток (еволюційний підхід) і реінжиніринг (революційний підхід). Останній передбачає радикальне перепроектування найважливіших процесів організації і набуває особливої актуальності в умовах загострення конкурентної боротьби;

4) визначення необхідних ресурсів;

5) здійснення намічених заходів, виконання робіт. Менеджерам слід залучати до змін усі зацікавлені сторони, інакше може виникнути опір організаційним змінам частини співробітників фірми. Він може проявляти себе як у формі пасивного, прихованого неприйняття змін у вигляді зниження продуктивності праці або бажання перейти на іншу роботу, так і у формі активного, відкритого виступу проти перебудови, наприклад, у формі страйку чи ухилення від запровадження нововведень. Важливі завдання покладаються на лідерів організаційних змін, призначення яких – оптимізувати внутрішньо-фірмові господарські процеси, використовувати нові прийоми роботи. Такими в ідеалі мають бути керівники фірми.

Консультанти, власники бізнесу й менеджери можуть використовувати цей алгоритм (план), щоб вирішити, які зміни та як (одночасно чи поетапно) запроваджувати. Однак це не єдиний підхід до керування змінами. Соціальний психолог Курт Левін (Kurt Lewin), наприклад, розробив триетапний (трикомпонентний) підхід до процесу управління змінами, який включає:

«розморожування» – підготовку до впровадження змін: консультанти та менеджери повинні зрозуміти необхідність і потенційні переваги змін, підготуватися до них;

«зміни» всередині організації: оскільки багато людей спочатку не впевнені в змінах, потрібні постійне інформування про ключові цілі змін і відповідне навчання;

«заморожування»: після того, як зміни відбулися, консультанти повинні контролювати процеси, щоб гарантувати досягнення бажаних результатів і забезпечити стабільність організації [4].

Доволі відомими моделями організаційних змін є модель змін, що плануються, модель технології втручання, модель «дослідження-дії», модель управління організаційними змінами Л. Грейнера (L. Greiner); модель управління змінами Дж. Коттера (J. Kotter).

Останнім часом закордонними консалтинговими фірмами напрацьовано багато практичних інструментів управління змінами. Скажімо, консультанти «PricewaterhouseCoopers» (PwC) пропонують унікальний ітеративний підхід до управління змінами, який гарантує позитивні зрушення завдяки розкриттю людського потенціалу організації на відміну від стандартного супроводження організації протягом періоду змін. Цей підхід враховує стратегію організації та орієнтований на оцінку впливу змін і готовності персоналу до них, а також допомагає топменеджменту організацій у визначенні ступеня єдності управлінської команди у прагненні до підтримки змін [5].

Серед успішних розробок консалтингової компанії «People Change» – модель стратегічних трансформаційних змін [6]. На думку консультантів, у компаніях можуть мати місце три види змін: зміни розвитку (передбачають поступове покращення поточного рівня продуктивності з часом); перехідні зміни від старого стану до нового; трансформації, пов'язані зі створенням нового режиму роботи, нової культури робочого місця та формування нових компетентностей клієнта.

Для реалізації змін фахівці «People Change» пропонують спеціальну процедуру «Сканування змін людей» [7]. Вона призначена для кращого розуміння сутності змін і підготовки людей і процесів до змін, які потрібно впровадити. Сканування проводиться як опитування, під час якого його учасникам ставляться понад 40 запитань із різних аспектів, важливих для успішних змін: культура, стратегія, структура співпраці, прихильність, готовність до змін тощо. Чому «сканування змін людей»? Тому що одна з найпоширеніших причин розчарування змінами стосується саме людського капіталу: процеси змін часто зазнають невдачі через недостатнє розуміння їх необхідності з боку керівництва, недостатню участь співробітників або занадто великий опір змінам. Сканування вказує, що має зробити організація для змін, а також яким мисленням і навичками повинні володіти працівники організації, щоб мати можливість змінитися. Сканування також вказує на особливості поведінки співробітників, коли на них посилюється тиск. Проводячи сканування на найважливіших рівнях організації (керівництво, команди і навіть клієнти), менеджери створюють цілісну картину бажаного розвитку та кроків, які необхідно зробити.

Особливу увагу впровадженню змін бізнес-консультанти почали приділяти в умовах воєнного часу. Опитування Американської торговельної палати серед гендиректорів і топменеджерів 103 компаній – членів AmCham в Україні засвідчило, що 52% компаній змінили свою бізнес-модель, 40% здійснили скорочення витрат, 20% запустили нові бізнес-напрями чи послуги, 17% взяли проєкти з офісів компанії в інших країнах, 13% здійснили пошук нових

клієнтів за межами України, 9% здійснили пошук фінансування в інших країнах. Лише 17% компаній не зазнали змін [8].

Здійснення організаційних змін для забезпечення розвитку організації є доволі трудомістким процесом. Тому допомога бізнес-консультантів клієнтським організаціям повинна бути постійною, системною і цілеспрямованою.

ЧИННИКИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ¹

Т. М. Камінська

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

Міжнародний консалтинг передбачає процес консультування із широкого кола питань (у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності). Утім, на відміну від консалтингових послуг на внутрішньому ринку, консультації надаються для компаній-клієнтів, які хочуть знайти себе на глобальному ринку, підвищити свої конкурентні переваги. Міжнародний бізнес-консалтинг – це також регулювання різних аспектів міжнародної діяльності самих консалтингових компаній. Важливим є те, що він враховує не тільки економіку в класичному розумінні, але й геоекономіку, а також політику, геополітику, міжнародне право, кроскультурні відносини, соціальні процеси на глобальному рівні, менталітет різних працівників, мовне середовище.

Які передумови й основні етапи становлення та розвитку міжнародного консалтингу? Будь-яка наука є відображенням розвитку практики. Що різноманітніше економічні явища і процеси, то більша потреба в їх узагальненні, виявленні тенденцій та формуванні порад щодо подальшого розвитку. Світ сьогодні дуже відрізняється від часів XVII–XVIII ст., коли формувалася розвинена ринкова економіка, і навіть від першої половини XX ст., для якої були характерні низка потрясінь. Сьогодні світова економіка швидко глобалізується та розвивається на основі інформаційних технологій. Відбувається не просто розвиток, а саме технологічна трансформація всіх форм міжнародних економічних відносин, а саме міжнародної торгівлі, руху капіталу, міграції праці, міжнародного виробництва, економічної інтеграції тощо. Не дивно, що всі ці процеси надали поштовх для розвитку міжнародного консалтингу.

¹ Камінська Т. М., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Передумовами розвитку міжнародного бізнес-консалтингу можна вважати: а) великі географічні відкриття, бурхливий розвиток зовнішньої торгівлі європейських країн у XVI–XVII ст.; б) промислову революцію в Англії (XVIII ст.). Консультантами розвитку економіки країни та бізнесу виступали тоді науковці-меркантилісти, які пропонували продавати на зовнішньому ринку якомога більше товарів, а купувати менше з метою формування активного торговельного балансу. Далі класики англійської економічної наукової школи А. Сміт (A. Smith) і Д. Рікардо (D. Ricardo) (XVIII–XIX ст.) розробили теорію, що захищає інтереси підприємців, пропагує вільний ринок і конкуренцію, ефективний розподіл праці. Проте на етапі первісного накопичення капіталу та зародження міжнародного ринку розвиненої діяльності експертів-консультантів, що надають поради на комерційній основі, все ж таки ще не існувало.

Бурхлива індустріалізація у провідних країнах і зростання великих промислових компаній, а також прискорення експорту товарів привели до формування масового промислового виробництва. Формування в XIX ст. – початку XX ст. теорії менеджменту зумовило, зокрема, розвиток теорії консалтингу. Керівники потребували нових знань і навичок з організації та управління підприємством, реструктуризації бізнесу відповідно до нових ринкових умов. Відоме ім'я в теорії менеджменту, який водночас надав старт для консалтингових послуг, – це американський інженер Ф. Тейлор (F. Taylor), який запропонував наукові розробки з раціональної організації праці та допоміжних систем її стимулювання, підбір і навчання персоналу. Далі слід згадати американських науковців А. Літтла (A. Little), Г. Емерсона (H. Emerson), Е. Буза (E. Boose), які водночас були практиками бізнесу і надавали рекомендації з інжинірингу, планування праці, оптимізації обліку витрат і встановлення стандартів для оцінювання продуктивності праці. Їхні погляди з часом отримали міжнародне визнання і значення.

Велика депресія 1920–1930 рр. стала першим випробуванням міжнародної економіки та бізнесу на міцність і стабільність торговельних, фінансових та інших економічних відносин, які до того моменту вже набули важливого значення для розвинених країн. Це сприяло формуванню попиту на консультантів-міжнародників із метою зміцнення інтернаціональних зв'язків. Закінчення світової економічної кризи і зростання промислового виробництва привели до повсюдного поширення консалтингових компаній. Приблизно у 1940 р. виникла Перша національна асоціація з управлінського консалтингу в Нідерландах. У цей період значну роль відіграв Дж. Маккінзі (J. McKinsey), який у 1925 р. створив компанію «McKinsey & Company», що й досі потужно розвивається. На консалтинговому ринку США у передкризовому 2019 р. найпрестижнішою фірмою була визнана саме «McKinsey & Company» з оцінкою

у 8,98 із 10. Її дочірня фірма «McKinsey & Company Україна» у 2017 р. була обрана для розробки стратегії розвитку українського Приватбанку після націоналізації.

Потім відновлення економіки після Другої світової війни, перехід провідних країн до постіндустріального розвитку (1945–1960 рр.) сприяли активному розвитку міжнародного бізнес-консалтингу. Повоєнний період вважають «золотим віком» консультування. Сам термін «консалтинг» усе більше пов'язують з управлінням і бізнесом, хоча на практиці його використовують у різних сферах, наприклад у культурі, архітектурі, охороні здоров'я. Світова енергетична криза 1970–1980 рр. у розвинених країнах стала чинником подальшого розвитку міжнародного бізнес-консалтингу. Кризу супроводжували зростання частки експорту й інвестицій у світовому ВВП, виникнення транснаціональних корпорацій, зростання потреби в порадах глобальному бізнесу відповідно до світових тенденцій розвитку.

Остаточний вихід консалтингової діяльності на світовий рівень науковці пов'язують із Всесвітньою конференцією консультантів з управління в Парижі 1987 р. (за участю 231 консалтингових фірм із багатьох країн). Була створена перша по-справжньому глобальна професійна структура – Міжнародна рада інститутів управлінського консультування (англ. *International Council of Management Consulting Institutes*, або *ICMCI*). З'явилися також наукові концепції реструктуризації підприємств, формування стратегічних альянсів, спільного використання ресурсів для підвищення гнучкості виробництва і скорочення витрат. Найбільшим досягненням ICMCI є узгодження підходів до консультування по всьому світі, зокрема у Східній Європі, визначення його стандартів і правил індивідуальної сертифікації послуг консультантів; зростання міжнародної та регіональної значущості управлінського консультування, а також поваги до професії консультанта. За словами голови ICMCI, організація відповідальна за формування зв'язків між гравцями й інститутами впливу на міжнародному ринку консалтингу. Позначення «сертифікований консультант з управління» (англ. *Certified Management Consultant – CMC*) визнається у понад 50 країнах світу як єдиний міжнародний сертифікаційний знак професії, який означає прихильність до найвищих професійних стандартів консалтингу та дотримання етичних канонів професії, з усіма супутніми привілеями й обов'язками.

Які є чинники та напрями розвитку міжнародного консалтингу в сучасний період? Міжнародна диверсифікація консалтингової діяльності сприяла безпрецедентному зростанню цієї індустрії в останню третину XX ст. та на початку XXI ст. Доходи 10 найбільших світових фірм з управлінського консалтингу з початку 1980-х років зросли з приблизно 200 млн дол. до 50 млрд дол.

у 2000 р., а чисельність персоналу 30 найбільших консалтингових компаній – приблизно з 20 000 до 430 000. Можна побачити, що такі темпи зростання значно випереджають темпи зростання світової торгівлі та світового ВВП. Навіть пізніше, з 2008 по 2018 р., ВВП зростав у середньому на 2,6% на рік, а обсяг світової торгівлі управлінськими консалтинговими послугами – у середньому на 6,5%. Збільшилося також географічне охоплення бізнес-консалтингу. Сьогодні він є одним із найбільш розвинених сегментів світового ринку професійних послуг.

Великий внесок у сучасний розвиток міжнародного бізнес-консалтингу роблять компанії «великої четвірки», а саме «Deloitte», «PricewaterhouseCoopers» (PwC), «Ernst & Young» (EY), «KPMG». У докризовий 2019 р. на них припадало майже 37,4% обсягу світового ринку консультування. Найбільшою була частка компанії «Deloitte» (10,9% світового ринку). Фактично мультинаціональна консалтингова мережа «великої четвірки» задає ритм світовому консалтингу. Багато з керівників провідних компаній водночас є консультантами-міжнародниками. Це пояснюється загостренням міжнародної конкуренції, яка спонукає самих менеджерів застосовувати свої знання в іншому сегменті (сфері консультування) як конкурентну перевагу. Диверсифікація інтелектуального капіталу по всьому світі сприяє зниженню ризиків і збільшенню прибутку, необхідного для утримання підприємницького таланту керівника в рамках певної компанії.

Під впливом інтернаціоналізації консалтингової індустрії на початку 1960-х років великі американські компанії перенесли досвід трансформації бізнесу, моделі управління та консультування в Західну Європу. Сьогодні ці країни надають 90% загального обсягу послуг європейських компаній. А загальна ринкова вартість консалтингового ринку Європи сягнула у 2017 р. 85 млрд дол. Сьогодні для нього характерне поступове збільшення консалтингу у Східній Європі. Найбільшими є ринки Польщі, Румунії, Чехії, Угорщини. У всіх країнах переважають послуги консалтингу у фінансовому секторі. Стрімко зростає попит на оновлення застарілих технологій та впровадження інновацій. Проте в абсолютному вираженні найбільші доходи консультанти Східної Європи поки що отримують від діяльності у сфері роздрібної торгівлі та виробництва, зокрема автомобільного.

Більшість консультантів європейських країн працюють у великих і середніх консалтингових фірмах, але їх кількість становить не більше 15% від загалу. При цьому приватні підприємці-консультанти й фрілансери формують найбільшу кількість юридичних та фізичних осіб на європейському ринку. Крім того, професійних фахівців, їхні консультаційні навички використовують

великі компанії в підрозділах з управління проєктами та спеціалізованих консультативних відділах.

Під впливом загострення конкуренції на світовому ринку активно розвиваються управлінський, стратегічний, операційний, фінансовий, екологічний консалтинг, HR-консалтинг і IT-консалтинг. Останні 25 років привабливим і прибутковим стає також міжнародне консультування державного сектору національної економіки та послуг із public relations. Особливо цей тренд характерний для ринків постіндустріальних країн. Останні два роки, під впливом пандемії COVID-19, значно зросла роль логістичного фармацевтичного консалтингу з доставлення вакцин проти коронавірусу до багатьох країн світу.

Виникає питання: яким чином розвивається міжнародний консалтинг в Україні? Відповідь – згідно зі світовими тенденціями, тобто всі вищеназвані види консалтингу до 24 лютого 2022 р. мали стрімку динаміку розвитку. Водночас зростав попит наших підприємств на консалтинг відповідно до форм міжнародних економічних відносин. Так, консалтинг міжнародної торгівлі товарами і послугами сприяв активній експортно-імпортній політиці підприємств України, що зрештою вплинуло на формування активного торговельного балансу у 2021 р. Поради підприємцям залежали від типу зовнішньоторговельної політики інших держав (вільної торгівлі або протекціонізму). Загалом вони передбачали консультування з питань зовнішнього середовища, скорочення витрат виробництва в умовах імпортних чи експортних тарифів, запобігання демпінгу, торговельній війні або санкціям, а також кризовий консалтинг для компаній, які опиняються на межі банкрутства через форс-мажорні ситуації на глобальних ринках.

Потужно за цей період в Україні розвивався міжнародний інвестиційний консалтинг, який передбачає рекомендації, спрямовані на отримання інвесторами фінансового доходу за кордоном. Річ у тому, що вміле розпорядження вільними грошима компанії на глобальному ринку є запорукою ефективного бізнесу. Міжнародний інвестиційний консалтинг охоплює такі завдання, як вибір найбільш ефективних об'єктів і схем інвестування за кордоном; складання прогнозу руху міжнародного капіталу; ведення переговорів із партнерами, банками, страховими фірмами; розроблення бізнес-планів і надання техніко-економічного обґрунтування інвестиційного проєкту; прискорення реалізації товарів і послуг підприємства (за допомогою кредиту); диверсифікація інвестицій задля зниження ризиків; іноді, на жаль, супровід офшорних схем.

Міжнародний інноваційний консалтинг є дуже актуальним на глобальному ринку. Сподіваємося на його потужний розвиток у повоєнні часи сучасної

України. І самі консалтингові компанії, і успішні клієнтські підприємства мають прагнути до новітніх напрямів діяльності за допомогою високих технологій та інноваційних рішень. Мета дуже конкретна – це формування або підтримання конкурентних переваг за кордоном. Тому неминучим є перехід підприємства на інноваційну бізнес-модель, яка включає ціннісну пропозицію інноваційного продукту, ефективний логістичний ланцюжок, пошук і формування цільового попиту споживача, механізм отримання прибутку. Інноваційний консалтинг передбачає також участь у міжнародному трансфері технологій, який означає процес передання від розробника до замовника науково-технічних знань і досвіду, ноу-хау, патентів. Консультант здійснює технічне сприяння цих процесів.

Вагомою тенденцією сучасного розвитку міжнародної економіки є транснаціоналізація бізнесу. Вона породжує значущість консалтингу діяльності великих ТНК та допомогу у виконанні таких завдань: визначенні довгострокових цілей та міжнародних стратегій ТНК, консультуванні з питань технологічної політики, транскордонних проєктів злиття та поглинання (M&A), кроскультурної поведінки персоналу тощо. Для підприємств України у повоєнні часи будуть цікавими залучення прямих інвестицій ТНК, особливо так званих креативних корпорацій, де весь персонал є зайнятим у сфері інтелектуальних розробок, а також отримання новітніх технологій, участь у науково-технічному співробітництві. У певних сферах української економіки, наприклад ІТ-галузі, уже розвивається консалтинг із формування власних корпорацій, створення стартапів, залучення інвестиційних грошей для розвитку венчурного бізнесу. Такому бізнесу потрібна допомога в подоланні ризиків, пов'язаних із зайвою державною бюрократією та корупцією, і це буде нагальним завданням після війни. І звичайно, що значно зростатиме попит українських підприємств на міжнародний інноваційний та інвестиційний консалтинг у сфері ВПК, міжнародного співробітництва насамперед із такими країнами, як Велика Британія, Польща, Туреччина, країни Балтії.

КОНСАЛТИНГ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАХОВОГО ЗАХИСТУ¹

Л. В. Нечипорук

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

Створення та наросування в Україні належного ринку страхових послуг вимагає оволодіння спеціальними знаннями як із боку продавців, так і спо-

¹ Нечипорук Л. В., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

живачами цих послуг, що й доводить актуальність і необхідність консалтингу щодо страхового захисту. Ефективний страховий захист потребує наявності / формування фондів цільових коштів з метою їх використання на відшкодування збитків унаслідок різних непередбачених несприятливих явищ (ризиків) щодо майна та відповідальності, а також убезпечення при настанні певних несприятливих подій щодо життя, таких як хвороба, нещасний випадок, травма, смерть тощо.

Страхування слід розглядати в контексті задоволення потреби в безпеці, що має такі ознаки:

1) ризиковий та імовірний характер з урахуванням того, що ризики слід поділяти на страхові і нестрахові. Страхові ризики мають відповідати таким вимогам: імовірність настання страхових ризиків коливається від 0 до 1; потенціал співвіднесення випадковості з чисельністю подібних об'єктів; об'єктивний характер і незалежність від волевияву зацікавлених сторін, наприклад, страхувальника; неможливість завчасного визначення прояву ризику та катастрофічності наслідків. Щодо нестрахових ризиків, то вони не відповідають означеним критеріям, страховики не несуть відповідальність по наслідках їх настання щодо захисту майнових інтересів. Серед них, наприклад, політичні та воєнні ризики, що передбачають настання таких подій, як: зміна уряду, війна, революція; обмеження вільної торгівлі та вільного обміну валют; необґрунтовані надмірні податки тощо;

2) захист майнових інтересів за рахунок спеціально сформованих страхових фондів, джерелами формування яких є спеціальні внески (страхові платежі, премії) страхувальників – як юридичних, так і фізичних осіб, що призначаються для відшкодування завчасно передбачених втрат. Існують три основні організаційні форми страхового фонду: централізовані резерви держави в натуральній та грошовій формі; фонди самострахування окремих суб'єктів господарювання (самострахування); фонди, що створюються страховиками (страховими організаціями).

До сукупного фонду страхового захисту належать централізовані натуральні та грошові резерви держави, децентралізовані фонди в частині, що використовується на покриття шкоди, завданої стихійними та іншими не передбачуваними подіями, – самострахування, а також фонди, створювані методом страхування. Прикладом створення сукупного фонду страхового захисту може бути соціальне страхування, що є механізмом реалізації соціальної політики держави, основою організації соціального захисту населення. Завданням соціального страхування є надання матеріальної допомоги непрацездатним громадянам (дітям, пенсіонерам, інвалідам); відшкодування втраченого трудового доходу в періоди хвороби, догляду за дітьми, безробіття;

надання медичної допомоги, охорона дитинства і материнства; перерозподіл доходів і вирівнювання рівня життя різних соціальних груп населення. Самострахування має місце тоді, коли суб'єкт господарювання самостійно створює натуральні або грошові резервні;

3) замкнута розкладка збитків між зацікавленими учасниками такої розкладки й обов'язкова прив'язка до можливості настання та наслідків страхового випадку, тобто матеріальні наслідки збитків перерозподіляються між усіма платниками страхових внесків;

4) самоокупність страхової діяльності, що передбачає погляд на страхування, з одного боку, як на важливий напрям підприємницької діяльності, що приносить прибуток, а з іншого – як на механізм захисту бізнесу й добробуту людей.

Консалтинг щодо оптимізації страхового захисту має розв'язати низку питань для конкретного споживача як щодо вибору конкретної організаційної форми страхового фонду, так і щодо можливості комплементарності їх використання.

Страховий захист наразі має багатоманіття форм реалізації: від обов'язкового соціального страхування до широкого спектра послуг, що надають страхові компанії. А з урахуванням того, що станом на 31 травня 2022 р. на небанківському ринку працювали 129 страховиків non-life (надають послуги ризикового страхування майна, життя, відповідальності) і 13 life-страховиків (надають послуги з довгострокового страхування життя), актуальним є консалтинг не тільки вибору оптимальної страхової послуги, а й страхової компанії, з якою варто оформити співпрацю на довготривалій основі.

Сучасні реалії вимагають також консалтингу щодо вибору страховика, бо потребують уточнення питання: як працює під час війни страхова компанія, чи виплачує кошти? Для цього варто об'єктивно оцінити ситуацію шляхом моніторингу повідомлень страхових компаній на сайтах, у блогах, на сторінках у соціальних мережах тощо. Така робота щодо послуг довгострокового страхування життя продемонструвала, що з 13 life-страховиків (СК) на початку введення воєнного стану: 7 СК не проводили страхових виплат, та планували їх розпочати відразу ж після закінчення воєнного стану / активних бойових дій / за найближчої можливості тощо; 2 СК намагалися, по можливості, здійснювати страхові виплати хоча б по тих договорах, які вже закінчилися і врегульовані ще до війни; 4 СК здійснювали повноцінні страхові виплати, наскільки це можливо в даний час.

Варто зазначити, що серед останніх – СК, які вирізняються саме використанням нових технологій (INSURTECH), потужних систем обліку й контролю, сучасних методів управління в напрямі зниження ризику миттєвої ліквідності, що реалізується шляхом отриманого від банків або потенційно від Національного банку України рефінансування під заставу ОВДП чи строкових депозитів.

Слід зауважити, що хоча й спостерігається значне зниження надходжень страхових платежів, ринок страхування продовжує працювати на фоні певних обмежень у діяльності компаній, що зумовлені складнощами організації зв'язку та роботи персоналу, утрудненим доступом до офісів та оригіналів документів. Водночас для забезпечення стабільності на страховому ринку НБУ не «пом'якшує» нормативи діяльності страховиків, хоча й установлює певні послаблення. Так, визначено, що до страховиків не застосовуватимуться заходи впливу за порушення обов'язкових критеріїв і нормативів достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів і ризиковості операцій страховика.

НБУ опрацьовує напрями формування: а) інструментів покриття наслідків воєнних ризиків, серед яких, наприклад, спеціальні умови перестраховування (спеціалізовані пули, розширення переліку дозволених транскордонних операцій перестраховування); б) окремих видів страхування: ОСЦПВ, агрострахування, індивідуального та групового особистого страхування, у тому числі введення медичного страхування. Планується у повоєнні часи притягнути страховиків до пріоритетних напрямів розвитку економіки, серед яких будівництво, сільське господарство, вантажні перевезення, іпотечне фінансування та кредитування тощо.

Просування означених видів страхування можливо за відповідних податкових змін, що надають певні переваги як по ціні, так і якості страхової послуги, та механізмів оптимізації оподаткування, наприклад, шляхом використання податкової знижки за умов відповідності договору страхування вимогам податкового законодавства.

Консультант, який надає послуги з оптимізації страхового захисту, повинен вміти мислити аналітично, застосовувати математичні й економічні знання в процесі дослідження страхового ринку та страхових організацій, вміти розв'язувати економічні проблеми, прогнозувати й аналізувати параметри та характеристики різноманітних зрушень у фінансовій та страховій сферах; студент повинен мати сучасне уявлення про послуги, що їх пропонують страхові компанії фізичним і юридичним особам в умовах ринкових відносин, уміти використовувати набуті знання в різних ситуаціях.

СТАРТАП-КОНСАЛТИНГ: СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ ПОСЛУГ¹

О. М. Левковець

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

Високі темпи зростання стартап-індустрії у світі загалом (2021 р. – 675 млрд дол. стартап-інвестицій, удвічі більше показника 2020 р.) і в Україні зокрема (2021 р. – 1,68 млрд дол.) зумовили стрімкий розвиток напряму стартап-консалтингу. За світовою статистикою, 90% стартап-проектів є невдалими, лише 1 зі 100 має шанси перетворитися на «єдинорога» (капіталізація \$1 млрд). На ранніх стадіях життєвого циклу більшість проектів не проходять так звану «долину смерті» (період, коли стартап запустився, перші інвестиції витрачено, продукт потребує доопрацювання, а прибутку ще немає). Найпоширеніша причина невдач – засновники не обізнані щодо особливостей діяльності на різних етапах проектного циклу, не розуміють послідовності дій. *Стартап-консалтинг* – це ефективний спосіб підвищити шанси стартапів на успіх. Інноваційні консультанти володіють відповідними методиками, що враховують специфіку стартапів у різних галузях, можуть запропонувати кращі практики для участі стартапу в бізнес-екосистемах великих корпорацій. Не випадково в усіх країнах уряди докладають чимало зусиль для створення та розвитку стартап-інфраструктури, яка включає інноваційні парки, бізнес-інкубатори, акселератори, венчурні фонди та ін.

Методологія стартап-консалтингу має ґрунтуватися на розумінні специфіки стартап-менеджменту і концепції життєвого циклу стартап-проектів (стадії: pre-seed, seed, startup, growth, expansion, exit). На відміну від «звичайного» бізнесу 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 цього не придатні. Адже: стартапам на початку ніколи не відомі продукт, ринок, споживач; неможливо застосувати традиційні джерела фінансування, відрізняються інвестори та методи залучення коштів. Режим «пошуку» потребує безперервного навчання з перевіркою гіпотез досвідним шляхом. Тому стартап-менеджмент ґрунтується на спеціальній концепції *Lean Startup* – розроблення та виведення на ринок продукту, який відповідає потребам цільової аудиторії, з мінімальними витратами часу й ресурсів, за допомогою експериментів та ітерацій. Етапи Lean Startup: 1) *Built*

¹ Левковець О. М., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Product – створити мінімальну версію продукту; 2) *Measure Data* – оцінити на основі швидкого зворотного зв'язку (перевірити гіпотезу); 3) *Learn Ideas* – зробити висновки (підтвердилася гіпотеза – доповнити функціонал, продовжити; ні – змінити продукт / цільовий сегмент, припинити проєкт тощо). Масштабування ж (а отже, витрачання значних коштів) здійснюється лише для підтвердженої бізнес-моделі.

Зміст, цілі, завдання та ризики основних стадій життєвого циклу стартапу визначають особливу структуру та зміст *послуг* стартап-консалтингу.

Зокрема, для *перших стадій* стартап-проєкту актуальні: перевірка гіпотези бізнес-ідеї та ринку, визначення функціоналу продукту, цільового ринку; формування та мотивація команди; розроблення бізнес-моделі, її тестування / зміни; безпечне отримання перших інвестицій, юридичне оформлення проєкту (вибір юрисдикції, ОПФ, урегулювання відносин між засновниками і т. ін.). На *подальших стадіях* розвитку стартапу (від *growth* і далі) критично важливим стає залучення інвестицій для забезпечення швидкого масштабування бізнес-моделі. Професійні венчурні інвестори долучаються до фінансування стартап-проєктів лише коли є підтверджена бізнес-модель, а потреби в інвестиціях різко зростають. При кожному раунді інвестування знадобляться: професійна оцінка стартапу для визначення частки нового інвестора; пошук механізмів балансування інтересів учасників. На *пізніх стадіях* проєктного циклу стартап шукає оптимальні способи подальшої комерціалізації, варіанти експансії або продажу проєкту.

Отже, стартап-консалтинг ранніх і пізніх стадій проєктного циклу відрізняються за змістом, складністю завдань, методами, технологіями, акцентами та суб'єктами.

Консультування стартапів на стадіях *pre-seed*, *seed*, *startup-stage* (навчання / консультування, менторство з питань перевірки гіпотез продукту й ринку, створення продукту тощо) здійснюють переважно бізнес-інкубатори, акселератори, венчурні студії – на пільгових умовах або за частку в проєкті (стартапи ще не мають коштів). Допомагають «вирости» від ідеї до продукту, «запуститися» на ринку, уникнути критичних помилок, знайти бізнес-ангелів (мають бази даних), вийти на краудфандингові площадки тощо. Крім того, полегшують залучення стартапом подальших інвестицій: інвестори з більшою довірою ставляться до випускників інкубаційних та акселераційних програм.

Консалтингові компанії зазвичай залучаються до стартап-проєктів лише зі стадії *growth* (хоча консультанти можуть брати участь у проєкті на посівних стадіях, наприклад, у якості ментора), оскільки характер подальших завдань якнайкраще відповідає їхнім компетенціям, а стартап має ресурси для оплати професійних послуг. Коли гіпотези протестовано, бізнес-модель підтвердже-

но, необхідно забезпечити активне зростання, експансію на інші ринки, оптимізацію діяльності, організувати раунди із залучення професійних інвесторів, і це саме те, на чому спеціалізуються професійні інноваційні консультанти.

Отже, основними напрямками стартап-консалтингу є: команда, продукт / ринок і бізнес-модель, фінансування, юридичний супровід. Відповідно, у переліку *послуг стартап-консалтингу*:

1. Консультування з розроблення / реалізації стартап-проєкту (із чого почати, що робити). Підготовка первісного плану дій (roadmap).

2. Формування / навчання команди. Важлива умова: поєднання у фаундерів підприємницької та галузевої експертизи. Пре-акселерація – робота з початківцями; акселерація – команди, що зростають. Мотивація команди (опціони, вестинг).

3. Розвиток ідеї проєкту, вивчення ринку, розробка продукту. Product-market fit (відповідність продукту ринкові). Customer development і тестування гіпотез; розробка мінімально життєздатного продукту (MVP); конкурентний аналіз, бенчмаркінг, оцінка ємності ринку. Існують різні методики розроблення MVP (слід розуміти принципи вибору, алгоритм застосування), виконання CustDev та ін.

4. Проєктування / тестування, валідація, півот (радикальна зміна) бізнес-моделі (п. 3 – складові послуги).

5. Консалтинг фінансування стартап-проєкту на різних стадіях життєвого циклу, фандрайзинг: а) ранніх стадій; б) організація інвестиційних раундів пізніх стадій. Складові послуги: розроблення оптимального плану фінансування; підготовка презентації / пітчу, супровід переговорів; структурування інвестиційної угоди; контроль / координування надання коштів інвесторами; підготовка до залучення державних і приватних грантів.

6. Юридичний супровід угод (у т. ч. з питань інтелектуальної власності). Розроблення стратегії комерціалізації проєкту (продаж / поглинання корпорації, вихід на закордонні ринки на ранній стадії та ін.).

7. Послуги з формування / розвитку стартап-екосистем: підтримка спільноти бізнес-ангелів, навчальні програми розвитку стартапів, управління мережею менторів, підтримка / створення цифрових інноваційних хабів, наукових центрів та інших провайдерів інновацій. Тенденція: поширення масштабів діяльності інноваційних платформ, завдання яких – забезпечити ефективну взаємодію стартаперів, професійних інвесторів і корпорацій.

8. Консалтинг експансії на нові ринки, розроблення стратегії збільшення капіталізації, консалтинг продажу бізнесу та ін.

Війна припинила український венчурний бум 2021 р. На воєнний стан наклалися глобальна інфляція та очікування світової рецесії. За даними укра-

їнського фонду стартапів USF, станом на кінець березня 2022 р.: 28% стартапів припинили існування, 24,3% – продовжували роботу, 46,7% – частково працювали віддалено; 71% стартапів залишилися в країні, 28% – частково знаходилися за кордоном; 99% стартапів потребували фінансової підтримки; 37,4% – планували релокацію команди та проєкту. За оцінками фонду Flyer One Ventures, станом на кінець квітня 2022 р. попит на стартап-ринку відновився в середньому на 40–50%, хоча показник відрізняється за галузями (у сфері освіти, наприклад, падіння попиту склало лише 10–20%). Орієнтовані на глобальні ринки та команди, які вже залучили інвестиції, продовжують працювати. Найбільше постраждали проєкти, пов’язані зі споживчим попитом, логістикою, фізичними товарами.

Першочерговим завданням для українських стартапів наразі є забезпечення виживання бізнесу – швидке трансформування проєкту, адаптування до нових умов, налагодження бізнес-процесів тощо. Їм доводиться релокуватися, знаходити інвестиції, презентувати ідеї в умовах кризи, до якої не готувався жоден тренінг. Знаходження засновників і критично важливих працівників за межами країни є ключовою вимогою закордонних інвесторів. Змінилися умови структурування інвестиційних угод (додаткові опції для зниження ризиків). Особливими є вимоги до пітчінгу проєкту (акценти: безпека команди та засновників, здатність вчасно реалізувати проєкт; наявність запасного плану для різних ситуацій; гарантії безпеки серверів і даних; реєстрація компанії за кордоном).

Отже, стартап-консалтинг наразі набуває особливої актуальності та специфіки, чітко позначилися його пріоритетні напрями, а саме: проєкти оптимальної релокації та їх юридичний супровід, переформатування бізнес-моделі, пошук і залучення іноземних інвесторів (фандрайзинг). Стартап-інфраструктура адаптується до роботи в нових умовах, опановує актуальні методи й інструментарій консалтингу, доповнюючи перелік «звичайних» для галузі послуг.

КОНСАЛТИНГ МАЛОГО БІЗНЕСУ: НОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ¹

О. В. Овсієнко

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

Прийнято вважати, що малий бізнес не є помітним суб’єктом попиту на ринку консалтингових послуг. По-перше, ресурсні можливості малого бізне-

¹ Овсієнко О. В., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

су є обмеженими. Далеко не всі суб'єкти малого бізнесу готові профінансувати роботу консультантів і виділити на це час. По-друге, виконання власником функцій менеджера часто призводить до того, що поради від консультантів сприймаються скептично: «Ніхто краще мене не знає мій бізнес». По-третє, малий бізнес для багатьох – своєрідний підприємницький старт, досить ризикований. Часто відсутність належної освіти заважає усвідомити наявність у бізнесі тих чи інших проблем. Хоча саме брак знань стає першим кроком при зверненні до консалтингових компаній або індивідуальних консультантів.

В основному питання, з якими суб'єкти малого бізнесу звертаються до консультантів, є типовими. Серед них:

- юридичні питання (реєстрація, обрання доцільної організаційної форми ведення бізнесу, взаємовідносини з контрагентами, необхідність реагування на новели законодавства, припинення бізнесу тощо);
- економічні питання (складання бізнес-планів, ведення обліку та звітності, управління витратами і доходами, залучення фінансування, удосконалення окремих бізнес-процесів, маркетинг);
- управлінські питання (налагодження управлінського обліку, планування часу, управління персоналом тощо);
- соціальні питання (в основному стосовно соціального захисту підприємця та його працівників).

На вітчизняному ринку консалтингових послуг майже відсутні спеціалізовані компанії, які орієнтуються виключно на малий бізнес як на суб'єкт попиту консалтингових послуг. Консалтинг малого бізнесу постає як один із напрямів численних консалтингових практик. Або, якщо консалтингова компанія вузькоспеціалізована (наприклад, податковий консалтинг або HR-консалтинг тощо), послуги малому бізнесу можуть виділятися в окрему практику. В основному консалтингові компанії орієнтовані на платоспроможних споживачів послуг, які формують індивідуальні консалтингові запити та готові гідно фінансувати надання таких послуг.

Для індивідуальних консультантів сегмент малого бізнесу є більш привабливим. Типовою є ситуація, коли консультант здійснює низку аналогічних за змістом проєктів для різних підприємств. Наприклад, податковий облік, управлінський облік тощо. Для консультанта такий підхід означає економію витрат, оскільки проблеми, з якими звертається до консультантів малий бізнес, переважно є типовими. Представники малого бізнесу складно сприймають бюрократію та ієрархію консалтингових компаній і набагато легше знаходять спільну мову з консультантами-одинаками.

Не менше значущим сегментом консалтингових послуг малому бізнесу за сучасних умов є «автоматичний» консалтинг, який здійснюється з мінімальним

втручанням безпосередньо консультанта (можна назвати це чат-бот-консалтингом). Так, в Україні існує чимала кількість електронних консалтингових платформ, на яких немає необхідності навіть звертатися до консультанта. Завдяки структуризації матеріалу представники малого бізнесу можуть отримати типові відповіді на свої типові питання. Ці платформи використовують принцип чат-боту. Просто знаходите відповідний розділ і берете необхідне (наприклад, на платформі «ДіяБізнес» існує можливість скачати у форматі Excel таблиці для створення бізнес-плану, організації управлінського та фінансового обліку).

Звісно, чат-бот-консалтинг не можливий без участі консультанта. Принаймні в тій частині, що хтось має створювати відповідні матеріали, надавати доступ до них. А це величезна робота. Тим не менш, такі послуги часто є безкоштовними для малого бізнесу. Їх можуть фінансувати:

- уряди країн, які зацікавлені в розвитку цього сегмента економіки. Малий бізнес – драйвер соціально-економічного розвитку, легко сприймає та поширює інновації, зменшує для держави тягар соціальної відповідальності, створює конкурентне середовище. Тому держава готова оплатити послуги консультантів і зробити їх доступними для малого бізнесу;
- міжнародні організації, які надають за власний рахунок консалтингові послуги саме малому бізнесу в рамках підтримки реформ у різних країнах світу (наприклад, програма EU4Business, яка запроваджена ЄС для підтримки малого бізнесу в країнах Східного партнерства);
- безпосередньо консалтингові компанії, що в такий спосіб прагнуть розширити цільову аудиторію споживачів своїх послуг. Безкоштовне і відкрите роз'яснення окремих питань підвищує довіру до компанії, імовірність користування її послугами в майбутньому.

Таким чином, на ринку консалтингових послуг, що надаються малому бізнесу, відбувається поступова відмова від традиційних моделей консалтингу – експертної, проектної та процесної. У моделі «експертного консалтингу» високим є ризик непорозуміння, несприйняття рекомендацій консультанта. До того ж потрібна діагностика, яка дорого коштує та забирає час. Модель «проектного консалтингу», орієнтована на розв'язання конкретної проблеми, наштовхується на обмеженість платоспроможного попиту з боку малого бізнесу. Модель «процесного консалтингу» може використовуватися лише обмежено, оскільки специфіка малого підприємництва унеможливорює виокремлення та розділення бізнес-процесів.

Поступово основною моделлю надання консалтингових послуг малому бізнесу стає *кейс-консалтинг*, або надання консалтингових послуг у вигляді готових для використання алгоритмів розв'язання тієї або іншої проблеми.

Різновидом кейс-консалтингу є *чат-бот-консалтинг*, який імітує спілкування консультанта з клієнтом. Чат-бот-консалтинг має як певні переваги, так і недоліки.

До переваг можна віднести: відносну дешевизну (гроші витрачаються на етапі розробки (разові інвестиції) та на етапі підтримки, проте немає необхідності в постійній присутності консультанта); відсутність психологічних бар'єрів у сприйнятті порад консультанта. Для консалтингових компаній специфічною перевагою є перспективи просування свого продукту та розширення споживчої аудиторії. Для клієнтів із малого бізнесу – можливість отримання консультації на безоплатній основі.

Водночас недоліком чат-бот-консалтингу є відсутність індивідуального підходу до клієнта. Чат-бот-консалтинг дозволяє дати відповіді лише на типові питання («першого рівня»), більш складні питання все ж потребують звернення до консультанта. Також така модель консалтингу потребує значних разових інвестицій на етапі створення. Враховуючи, що середовище бізнесу стрімко змінюється, необхідно постійно оновлювати зміст алгоритмів, що пропонуються клієнту. Саме через це консалтингові компанії виявляються неготовими впроваджувати таку модель надання консультаційних послуг. Водночас уряди та міжнародні організації, навпаки, охоче користуються цією моделлю. Це пов'язано з тим, що критерієм ефективності надання консалтингових послуг для них є не прибуток, а ступінь охоплення цільової аудиторії, а також величина суспільного ефекту.

Якщо узагальнити принципи чат-бот-консалтингу, то можна помітити:

- орієнтацію на мінімізацію спілкування клієнта і консультанта. Перехід до двостороннього контакту здійснюється лише в тому випадку, коли клієнт не може самостійно використати готовий спрощений алгоритм вирішення проблеми або проблема виявляється більш складною та виходить за межі алгоритму;

- обмеження кола питань, з яких надаються консультації, типовими запитам суб'єктів малого підприємництва. Більш складні питання потребують залучення «живого», а не «штучного» консультанта;

- безоплатність. Такі послуги переважно є безкоштовними для клієнта, тому надавати їх можуть в основному урядові або міжнародні консультативні майданчики. Для більшості консалтингових фірм та індивідуальних консультантів такий спосіб консультування є нерентабельним.

Чи можна стверджувати, що чат-бот-консультування змінить зміст консалтингової послуги як послуги суто індивідуалізованої, такої, що передбачає безперервний діалог споживача й консультанта? Мабуть, ні. Модель чат-бот-консультування точно є непридатною у великому й середньому бізнесі. Але

для малого бізнесу вона має право на життя, що успішно підтверджується активним використанням українськими підприємцями автоматизованих консалтингових сервісів на онлайн-платформі «ДіяБізнес». З-поміж різних моделей надання консалтингових послуг саме ця модель має чималі перспективи розвитку. Проте реалізувати їх можна лише за суспільної підтримки співпраці держави та бізнесу.

ЩО ПОВИНЕН ЗНАТИ БІЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ ПРО ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ?¹

К. Г. Губін

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

Розвиток маркетингу в останні роки характеризується динамічністю та, у певних аспектах, непередбачуваністю. Причому це актуально як для розвинених країн, так і для України, яка намагається здійснювати наздоганяючий розвиток маркетингу, та ще й з урахуванням власної специфіки. Це ставить нові завдання перед бізнес-консультантами, які спеціалізуються на проблемах маркетингу, ринкового позиціонування фірм, вибору перспективних напрямів розвитку бізнесу.

Отже, що повинен знати бізнес-консультант про майбутній розвиток маркетингу? Увага консультанта, на мій погляд, повинна сконцентруватися на маркетингу в цифровій економіці, зокрема *маркетингу криптовалют*. Останній ще рік тому не встигав за темпами розвитку цього ринку, а сьогодні постає перед проблемою здешевлення найбільш популярних криптовалют у тричотири рази. За останні пів року капіталізація ринку криптовалют знизилася втричі. Пов'язаний із ціною криптовалют маркетинг устаткування, програмного забезпечення та приміщень для майнінгу теж стикається із серйозними викликами.

У результаті маркетологам, а разом із ними і бізнес-консультантам, доводиться переконувати, що поточне падіння – тимчасове. І той, хто сьогодні дешево придбає криптовалюту чи устаткування для майнінгу, у перспективі зможе суттєво примножити вкладення. На допомогу цим маркетологам стає сама історія криптовалютного ринку, яка налічує декілька суттєвих падінь, які з часом змінювалися ще більш потужним зростанням.

¹ Губін К. Г., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Інший варіант – спроби просувати нові криптовалюти, переконуючи потенційних покупців в «особливих» перспективах цих активів, які здатні зростати всупереч загальному тренду останніх шести місяців. Проте цей підхід скомпрометований фактичним «обнуленням» деяких нібито перспективних і швидко зростаючих криптовалют протягом останніх років.

Потенційних клієнтів також відлякує розвиток різних форм злочинності, пов'язаних із криптовалютами. Багато людей втрачають свої інвестиції або потрапляють у поле зору контролюючих органів (чого дехто хоче уникнути).

Через зазначені ризики та загрози тим, хто вагається, можна пропонувати вкладення невеличкої частки призначеної для інвестицій суми. Наприклад, 95% – у більш надійні активи задля забезпечення стабільності вкладень і лише 5% – у криптовалюти, з надією суттєво примножити цю суму. Мотивація таких вкладень може бути подібною до купівлі лотерейних білетів (а лотереї традиційно досить популярні).

Утім, розвивається і «новий шлях» маркетингу – переорієнтація зусиль із криптовалют на просування цифрових об'єктів із невзаємозамінними токенами (NFT). Хоча падіння криптовалютного ринку підриває довіру і до NFT, маркетологи висувають тезу про те, що NFT – це «нові криптовалюти»; що NFT зараз лише починають свій шлях до зростання і в перспективі здатні різко подорожчати, так, як це колись відбулося з деякими криптовалютами (зокрема Біткойном та Ethereum). При цьому необхідно знімати побоювання покупців, пов'язані з тим, що більшість криптовалют замість багаторазового зростання практично втратили свою вартість, «поховавши» вкладені в них кошти.

У цьому контексті досить перспективними напрямками розвитку маркетингового консалтингу можна вважати:

- вивчення, на які саме цифрові об'єкти з NFT попит найбільший та які їхні властивості найбільше цікавлять покупців;
- дослідження потреб в інформаційних ресурсах, тренінгах, курсах підвищення кваліфікації відповідного спрямування;
- розвиток і просування інфраструктури створення, захисту прав та купівлі-продажу NFT;
- розробка та просування консалтингових послуг із проблем створення та торгівлі NFT тощо.

У світі існує також потреба в *маркетингу внутрішньоігрових валют і цінностей*, рідкісних або унікальних внутрішньоігрових предметів, «прокачаних» профілів гравців тощо. В Україні є певні конкурентні переваги для створення зазначених ігрових віртуальних активів, тож відповідний напрям маркетингу теж доцільно розвивати. Це особливо актуально за умов стрімкого зростання

безробіття через бойові дії та вимушеного переселення мільйонів людей, значна частина яких добре володіє комп'ютерною технікою.

Бізнес-консультант повинен звернути увагу свого клієнта на те, що суттєвою проблемою для маркетингу цифрових віртуальних цінностей, яка потребує розв'язання, є недостатня законодавча врегульованість у міжнародному та національному законодавстві. Причому доповнення нормативно-правової бази є необхідним як у сфері створення та обігу криптовалют, NFT та інших цифрових віртуальних цінностей, так і щодо маркетингової діяльності в цій царині. Окрім законодавства, необхідно розвивати відповідні регуляторні та контролюючі органи. Проблема ускладнюється тим, що навіть у розвинених країнах ці процеси далекі від завершення, тож Україні важко знайти хороші приклади для розробки власних інституцій у даній сфері.

Інший напрям *маркетингу – екологічний* – здавалося б, давно забезпечив собі потужні позиції, проте і він сьогодні стикається з новими викликами. Що важливо для бізнес-консультанта в розвитку екологічного маркетингу? По-перше, проблемою є не лише різке подорожчання енергоносіїв, але й відсутність гарантій їх стабільного постачання. Для забезпечення енергетичного переходу потреба у невідновлюваних джерелах енергії тимчасово зростає. Тому зараз цей перехід доводиться пригальмовувати, пересуваючи строки на декілька років. Відповідно змінюється і риторика щодо деяких екологічних аспектів (зокрема, щодо ступеня «екологічності» атомної енергії). Це потребує осмислення та врахування маркетингологами у їхній діяльності. По-друге, останній рік відзначився суттєвим посиленням інфляційних процесів і зниженням життєвого рівня великих прошарків населення. Це стосується більшості країн світу, тож маркетинг має пристосовуватися. Щодо значної кількості потенційних покупців потрібно дещо зміщувати наголос зі спроб продати товари більш коштовні, з великою кількістю непотрібних чи надмірних властивостей, до просування більш оптимальної за співвідношенням ціни та якості продукції.

На додаток до перелічених проблем в Україні у 2022 р. маркетинг стикнувся із серйозними загрозами, пов'язаними з веденням бойових дій:

- скороченням платоспроможного попиту;
- зменшенням кількості споживачів;
- погіршенням очікувань покупців;
- урізанням бюджетів маркетингу;
- скороченням посад маркетингологів;
- скороченням можливостей маркетингової діяльності (досліджень ринку, інструментів просування та ін.);
- порушеннями системи товароруку і збутової мережі тощо.

Особливо постраждали відносно нові напрями маркетингу, що тільки-но почали розвиватися в Україні, – маркетинг персоналу, соціально відповідальний маркетинг тощо.

На жаль, повноцінне вирішення зазначених проблем не можливе без установлення миру в Україні. Натомість сьогодні маркетингологи і бізнес-консультанти змушені пристосовуватися до нових умов. Зокрема, це виявляється у збільшенні ролі інтернету, соціальних мереж, месенджерів тощо. Відповідно змінюються методи й інструментарій маркетингу і консультування клієнтів. Від ефективності цього пристосування значною мірою залежать короткострокові перспективи функціонування українських фірм.

РЕПУТАЦІЙНИЙ PR-КОНСАЛТИНГ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА АКТУАЛЬНА ПРАКТИКА В УКРАЇНІ¹

М. В. Іващенко

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

Організації працюють у складному, динамічному та глобально взаємопов'язаному ландшафті, де інформацію важко контролювати, сприйняття розвиваються стрімко, а проблеми швидко рухаються. Динамічна зміна ринкової кон'юнктури та зовнішній вплив роблять управління репутацією критичним для організацій, які хочуть працювати ефективно і залишатися конкурентоспроможними.

Репутаційний консалтинг – це управління ефективними зв'язками з громадськістю, що дозволяє сформувати бажану репутацію компанії, організації, окремої людини, заходу тощо. У нинішньому інформаційному світі цінність об'єкта більшою мірою залежить від його образу, що сформований у свідомості людей, ніж від його реальних якостей.

Репутація як нематеріальний актив може впливати на капіталізацію та матеріальну вартість компанії чи організації. Сьогодні вартість репутації в доларах може бути точно оцінена; для великих публічних компаній це приблизно 20% ринкової капіталізації [9]. Крім того, репутація важлива в управлінні персоналом і ресурсами. Особливого значення репутація набуває в політиці, корпоративному й державному управлінні.

Репутаційний консалтинг націлений на ефективне управління репутацією з метою визначення того, що інші люди говорять чи відчують щодо певної компанії (особи), і життя заходів для консенсусу публічних дій та репутації.

¹ Іващенко М. В., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Цілком очевидно, що робота з репутацією має бути постійною, чітко продуманою та спланованою. Управління репутацією не повинне відбуватися лише тоді, коли вона з тих чи інших причин пошкоджена.

Досить часто компанії всі зусилля направляють на виробничо-збутову діяльність, відкладаючи управління репутацією на довгострокову перспективу, або здійснюють репутаційні заходи безсистемно, підміняючи їх хаотичною комунікацією. Однак обміну повідомленнями (комунікації) не достатньо для створення, підтримки або відновлення репутації. Комплексна модель управління репутацією має зосереджуватися на чотирьох компонентах активу: продуктивності, поведінці, комунікації та внутрішній ідентичності. Головними чинниками формування позитивної репутації організації слід назвати такі [10]:

- відносини з клієнтами;
- політика всередині організації, престижність роботи в ній;
- позиціонування організації на ринку та практика роботи на ньому;
- досягнення організації та її лідерство;
- розміри організації, її фінансова стабільність і перспективи розширення бізнесу;
- участь у суспільно значущих подіях.

Ключовими атрибутами репутації можна керувати з метою оптимізації бренду компанії серед основних зацікавлених сторін. Своєчасно виявлені репутаційні вразливості можна усунути, перш ніж вони переростуть у кризу. Сам процес планування висуває на перший план вразливі місця, які, як показують дослідження та досвід, часто приховані в організаціях.

Управління репутацією вимагає комплексного підходу. Цей процес може визначати та відстежувати сильні та слабкі сторони репутації за групою зацікавлених сторін, забезпечуючи системний захист репутаційного активу. Комплексний план управління репутацією збереже й підвищить цінність репутації компанії, використовуючи переваги і запобігаючи переростанню репутаційних проблем у відповідальність або кризу. Беззаперечно, що коли виникає криза, компанії витрачають цілі статки для її подолання, у той час коли репутаційну кризу слід було ідентифікувати як вразливість і не допустити її виникнення. Незалежно від того, чи потрібно компанії змінити позиціонування на ринку, створити профіль як лідера ринку, сформувати чи утримати довіру, компанії потрібні послуги репутаційного PR-консалтингу.

Одним із найактуальніших напрямків управління репутацією є робота в мережі Інтернет, оскільки сучасне суспільство активно шукає інформацію саме там. PR-консалтинг напрацював безліч тактик управління репутацією в Інтернеті. Найпростішими, які можуть виконувати щодня відповідальні особи самої компанії, є:

- робота з просування результатів пошуку Google;
- відстеження онлайн-рецензій, відгуків, коментарів та їхніх рейтингів на тематичних сайтах;
- покращення репутації в Інтернеті та в Google, соціальних мережах і на сайтах оглядів, присвячених товарам і компаніям;
- відстеження публікацій та будь-якої згадки про компанію в інформаційному просторі.

Спеціально підготовлені публікації більш складного характеру та змісту, націлені на вирішення кризових, палаючих ситуацій, – це вже завдання для репутаційних консультантів, виконання якого можна умовно розбити на низку взаємопов'язаних заходів.

1. Модерація офіційних спільнот і відповіді від імені бренду на зовнішніх інтернет-майданчиках. Для цього здійснюється відпрацювання негативного контенту, як поганих відгуків, так і інфоприводів. Інтерактивне живе спілкування викликає довіру користувачів, а відсутність зворотного зв'язку, навпаки, може стати окремим приводом для негативної реакції.

2. Розповсюдження контрконтенту позитивного характеру серед релевантної аудиторії. Для цього можуть бути залучені блогери, лідери думок, більш-менш відомі експерти в потрібній сфері з подальшим широким розповсюдженням матеріалу. У цьому випадку також працює метод зсуву фокусу уваги на іншу проблему, яка є не такою масштабною та руйнівною.

3. Публікація пресрелізу на тематичних ресурсах із відповідями на найпоширеніші питання та проблеми, які виникають у споживачів.

4. Публікація інтерв'ю топ-менеджера для розповсюдження в ЗМІ, у тому числі електронних. Тим самим відбувається втілення обличчя бренда в конкретну людину, яка може звертатися безпосередньо до аудиторії, ділитися своїми думками, планами, сподіваннями, переживаннями.

5. Проведення для користувачів івентів, пов'язаних із невеликими подарунками, розіграшами, сувенірами тощо.

6. Аналітика й відстеження будь-яких згадок про компанію. Ця робота відбувається протягом здійснення всіх репутаційних заходів з метою відстеження трендів повідомлень і зміни настроїв споживачів. Такий моніторинг дозволяє простежити ефективність дій та оцінювати тенденцію зміни негативу на позитив на всіх стадіях роботи.

7. Індивідуальне спілкування з авторами негативних гілок обговорень, індивідуальна робота з незадоволеними клієнтами. Якщо провести аргументовані та доброзичливі переговори з такими особами, багато з них погоджуються видалити негативні відгуки та коментарі. Таким чином досягається їх суттєве зменшення. Повне знищення негативних відгуків не має сенсу, оскільки це викликає недовіру з боку користувачів.

Проблема репутаційного консалтингу набула нової форми та якості в нинішніх українських умовах. Українські підприємства масово орієнтуються на стан війни в країні та здійснюють такі заходи:

- значні фінансові внески на потреби армії як до державних фондів, так і до різноманітних приватних волонтерських фондів;
- виплату податків до бюджету наперед;
- збереження робочого місця та заробітної плати для працівників, які приєдналися до лав ЗСУ або територіальної оборони;
- організацію власних волонтерських штабів і надання допомоги нужденним коштом організації;
- підприємства та організації, що мають вільні площі, прийняли внутрішньо переміщених осіб та облаштували їм тимчасове житло;
- заклади громадського харчування, відомі шеф-кухарі готують їжу і складають набори сухпайків для ЗСУ, територіальної оборони, внутрішньо переміщених осіб і тих, хто потребує допомоги;
- бренди одягу та взуття перекваліфікувалися на пошиття одягу, бронежилетів, взуття та інших необхідних речей для військових;
- супермаркети, торгово-розважальні центри, банки, медзаклади, заклади освіти, аптеки, сервіси таксі тощо активно беруть участь у наданні гуманітарної допомоги, безкоштовних послуг.

Перелік таких гуманітарних заходів можна продовжувати, але слід виділити їх репутаційну складову. Участь у цих заходах напряму впливає на репутацію компанії, її сприйняття суспільством, а отже, формування репутації компанії набуло нової форми. В умовах війни попит на поточну інформацію суттєво підвищився, різноманітні канали наповнюються контентом різного змісту, зокрема і про зазначену діяльність компаній, що фактично стає орієнтиром «свій – чужий». Це цілком може мати вирішальне значення для роботи компанії в майбутньому.

УКРАЇНСЬКИЙ ЮРИДИЧНИЙ КОНСАЛТИНГ: НОВІ РЕАЛІЇ ТА ВИКЛИКИ¹

О. С. Марченко

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

Послуги юридичного консалтингу як потужної галузі індустрії українського бізнес-консалтингу є одними з найбільш затребуваних суб'єктами госпо-

¹ Марченко О. С., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

дарювання видів професійної допомоги фахівців із різних галузей знань. Відповідно до галузей права українськими суб'єктами юридичного бізнесу надаються послуги з авторського права, адміністративного права, антимонопольного права, банківського права, господарського права, громадянських прав і свобод, екологічного права, європейського права, житлового права, конституційного права, корпоративного права, кримінального права тощо. Треба зазначити, що юристи спеціалізуються на наданні як окремих видів юридичних послуг (предметна спеціалізація), так і на послугах із різних галузей права (галузева спеціалізація). Є трансакційні юридичні послуги як юридичний супровід ринкової діяльності клієнтів, пов'язаної з передаванням прав власності на основі договорів.

Оперативні юридичні послуги спрямовані на вирішення поточних проблем їх замовників, змістом стратегічних юридичних послуг є певні професійні дії юристів на етапі фундаментальних змін бізнесу клієнта, таких як реорганізація підприємств, реструктуризація, зміна власника та ін. Послуги юридичного консалтингу за їх структурою можуть бути простими, змістом яких є певна предметна спеціалізація юриста; складними як сукупність простих послуг; пакетними, у складі яких не тільки юридичні, а й управлінські, фінансові, економічні та інші ділові послуги. Інноваційні юридичні послуги – це нові чи вдосконалені професійні дії фахівців із надання професійної правої допомоги фізичним і юридичним особам, корисний ефект юридичного консультування, що базується на інноваціях. На їх розроблення та впровадження спрямовані юридичні стартапи як творці нових юридичних послуг і технологій юридичного консалтингу. Юридичні послуги можуть бути базовими, наприклад, послуги з податкового права пропонують майже всі провідні українські юридичні фірми, та нішевими, на наданні яких спеціалізуються суб'єкти юридичного бізнесу, що мають для цього специфічні ресурси – знання, ноу-хау, кейси, персонал. Діяльність юристів спрямована на надання професійних послуг замовникам, які діють в окремих галузях економіки або здійснюють певні види економічної діяльності. Це – індустрії юридичного консалтингу.

Стан і розвиток юридичного консалтингу визначається попитом на ринку юридичних послуг, який є ринком замовлень підприємців – фізичних і юридичних осіб щодо необхідної їм професійної допомоги у розв'язанні правових проблем господарської діяльності. Попит бізнесу на послуги юристів залежить від багатьох макро- та мікроекономічних, політичних, соціальних, національних, міжнародних та інших факторів, зокрема, стану й тенденцій розвитку української економіки, державно-правового регулювання підприємницької діяльності, стратегій, цілей та завдань суб'єктів господарювання тощо.

Протягом 2020 і 2021 рр. український юридичний бізнес пройшов дуже складний шлях від кризи, викликаної пандемією, до адаптації до нових вимог і трансформацій попиту замовників юридичних послуг, відновлення та зростання. У період IV кварталу 2020 р. та I–III кварталів 2021 р. в умовах карантинних обмежень сукупний дохід 50 провідних юридичних фірм України перевищив показники попереднього періоду і досяг майже 7 млрд грн [11]. Це був період пошуків нових моделей юридичного бізнесу, реструктуризації портфелів послуг, організаційних, процесних, продуктових, ринкових інновацій юридичного консалтингу.

У досліджуваній період консалтинговий ринок України характеризувався зростаючим попитом на широкий спектр юридичних послуг (табл. 1).

Таблиця 1

**Фінансові результати ТОП-50 провідних юридичних фірм України
(IV квартал 2020 р. та I–III квартали 2021 р.) [11]**

Види юридичних практик	Частка фінансових надходжень юридичних фірм, %
Судова практика	17,7
Практика корпоративного права та M&A	13,3
у тому числі M&A	5,4
Кримінально-правова практика	8,3
Податкове право	8,3
Міжнародний арбітраж	5,8
Практики інтелектуальної власності	5,6
Практика банківського та фінансового права	5,4
Банкрутство	4,9
Практика конкурентного права	3,7
Захист бізнесу	3,2

Основними замовниками послуг юридичного бізнесу були банківський сектор – 16,7% ринку. При цьому саме банківсько-фінансовий сектор забезпечив 14,8% доходів юридичних фірм, агросектор і харчова промисловість – 10,3%, енергетика – 10,1%, IT / e-commerce – 9,7%, FMCG / торгівля – 9,3% [11].

Щодо 2022 року, то прогнози суб'єктів українського юридичного консалтингу були позитивними, очікувалося подальше зростання галузі. Але російська воєнна агресія докорінно змінила стан бізнесу й попит його суб'єктів на юридичні послуги, моделі консультант-клієнтських відносин, зміст, напрями та види професійної правової допомоги підприємцям.

Аналізуючи сучасний стан і перспективи юридичного консалтингу в Україні, важливо спиратися на розуміння його багатовекторної природи, що дозволить виявити та систематизувати нові явища і процеси в цій сфері. Юридичний консалтинг поєднує професійний, підприємницький, сервісний, соціальний та процесний вектори, аналіз змістовних змін яких у сукупності є основою формування цілісного уявлення про його стан і трансформації в умовах воєнного часу.

Соціальний вектор. В умовах війни істотно зростають соціальна роль і соціальна відповідальність юридичного консалтингу як чинника розв'язання широкого спектра суспільних проблем.

По-перше, загальним критерієм високого рівня соціальної відповідальності національного юридичного бізнесу є відмова його суб'єктів працювати з підприємствами країни-агресора та міжнародними фірмами, які з ними не перервали бізнес-контактів. У зверненні Асоціації правників України (АПУ) до міжнародних юридичних фірм, юридичних асоціацій та регуляторів визначено, що практично всі українські юридичні фірми, які цінують високі стандарти етики, вже припинили надавати юридичні послуги російським підприємствам і фізичним особам [12]. У заяві українських юридичних фірм про припинення співпраці з компаніями, що продовжують діяльність у Російській Федерації, підкреслено: «Виходячи з наших спільних етичних, професійних та моральних принципів, ми, українські юристи, не можемо зрозуміти і прийняти позицію міжнародних компаній, які все ще ведуть бізнес з Росією та зберігають свою присутність в Росії в якості сумлінних платників податків, таким чином роблячи свій внесок у російський військовий бюджет. Цим ми заявляємо, що припиняємо надавати юридичні послуги цим компаніям, доки вони однозначно не оголосять про повний або суттєвий вихід свого бізнесу з Росії» [13].

По-друге, послуги pro bono, благодійна та волонтерська діяльність юристів і юридичних фірм в умовах воєнного часу. За результатами опитування АПУ, яке було проведено з 29 березня до 3 квітня 2022 р. та в якому взяли участь 85 керівників юридичних фірм – членів АПУ (95% – керівники національних фірм і 5% – керівники міжнародних фірм; фірми за кількістю юристів: до 15 юристів – 79%, 16–40 юристів – 12%, 41 і більше юристів – 9%), 83% юридичних фірм України допомагають державі фінансово; 49% допомагають із пошуком і закупівлею медикаментів, засобів захисту тощо; 45% беруть активну участь в інформаційній війні; 49% активно співпрацюють із громадськими та благодійними фондами; 55% надають безкоштовні консультації громадянам [14].

Проводяться безкоштовні вебінари, консультації, здійснюється юридичний супровід благодійних фондів, гуманітарної допомоги. Тільки один, але дуже типовий для української юридичної спільноти приклад високої соціальної

відповідальності суб'єктів юридичного консалтингу – це «другий фронт» юридичної фірми «Everlegal» – HELP DESK: Ukraine для бізнесу в Україні. Фірма здійснює на умовах pro bono консультування українського та міжнародного бізнесу в Україні з питань, пов'язаних із негативними наслідками воєнних дій. Спільно з іншими юридичними компаніями та юристами «Everlegal» створила благодійний фонд «Доброго вечора, ми з України», який виступив партнером декількох посольств України в ЄС і надійним постачальником медикаментів, турнікетів, машин швидкої медичної допомоги та військової амуніції для військових підрозділів нашої держави [15].

Окремо слід вказати на такий аспект соціальної відповідальності юридичного консалтингу, як допомога в релокації працівників юридичних фірм. 46% керівників юридичних фірм допомагали з релокацією своїх співробітників до західних областей України та до європейських країн. 21% юридичних фірм релокували 100% своїх співробітників [14]. Допомога з релокації персоналу – це соціальна функція юридичного бізнесу, яка забезпечує збереження його людського капіталу, що безпосередньо пов'язано з його інтелектуальним (професійним) вектором.

Інтелектуальний (професійний) вектор. Велике значення для ефективної правової допомоги бізнесу зараз має аналітична діяльність юридичних фірм, спрямована на вивчення, обґрунтування, систематизацію правових проблем суб'єктів підприємницької діяльності, що виникають в умовах воєнного стану, і розробку ефективних заходів їх вирішення відповідно до новацій та змін національного законодавства. Серед таких проблем – функціонування бізнесу та врегулювання договірних відносин у форс-мажорних обставинах, релокація бізнесу, реструктуризація кредитних зобов'язань, оподаткування та страхування активів, облік і оформлення гуманітарної допомоги, відшкодування збитків, завданих у результаті воєнної агресії, тощо. Важливою є аналітика у сфері правових проблем відновлення бізнесу після воєнних дій та воєнного стану [15; 16]. Аналітична діяльність юридичних фірм забезпечує формування бази знань юридичного консалтингу як головного ресурсу правової допомоги бізнесу в умовах війни та його відновлення в майбутньому.

Підприємницький вектор. По-перше, юридичний бізнес, як і бізнес у цілому, зазнав значних втрат. За результатами опитування АПУ, 87% респондентів зазначили, що робоче навантаження та доходи істотно зменшилися (на понад 30%). При цьому резервного фонду вистачить на 3–4 місяці лише 40% фірм, а 17% фірм не мають такого фонду взагалі. Найбільш адаптивними виявилися юридичні фірми невеликого розміру. Респонденти цієї групи мають весь спектр відповідей щодо навантаження – від істотно збільшилося до істотно зменшилося. Вони єдині, хто продемонстрував бодай поодинокі, але позитивні вияви як щодо навантаження, так і щодо доходів [14].

По-друге, істотних змін набуває бізнес-модель юридичного консалтингу. Зараз ефективними визнаються гібридні та цифрові офіси, гібридні та цифрові команди юристів. Їх упровадження в практику сприяє подоланню просторової (територіальної) обмеженості юридичного консалтингу на основі цифровізації бізнес-процесів. Гібридний офіс має територіальну (фізичну) і цифрові складові, гібридні команди юристів поєднують професіоналів, які діють у різних країнах, що суттєво розширює коло як консультантів, так і клієнтів юридичних фірм. Цифрові офіси та команди є віртуальною моделлю релокації персоналу. В умовах воєнного стану зазначені моделі забезпечують можливість зберігати, формувати та збільшувати клієнтські мережі юридичних фірм, залучати необхідні людські ресурси, використовувати можливості юридичного краудсорсингу.

Сервісний вектор. Юридичне обслуговування бізнесу здійснюється у формі різних видів юридичних практик, приклади змістовних трансформацій деяких із них в умовах воєнного часу наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Змістовні трансформації юридичних послуг в умовах війни

Види юридичних практик	Зміст
Правовий режим воєнного стану	Питання правосуддя в умовах воєнного стану, заходи правового режиму воєнного стану [17]
Міжнародне право	Питання міжнародного гуманітарного права (право збройних конфліктів), підготовки звернень до міжнародних організацій, асоціацій юристів / бізнес-асоціацій, іноземних держав, збір / оформлення доказів озброєної агресії та геноциду українського народу для міжнародних судів, міжнародні санкції та інші обмеження, релокації бізнесу в Європу, відкриття компаній, рахунків, міграційні послуги [16]
Трудове право	Питання трудових відносин відповідно до Закону України від 15.03.2022 № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»: особливості укладення та розірвання трудового договору в умовах воєнного стану, встановлення та обліку часу роботи й часу відпочинку, оплати праці, припинення трудових відносин тощо
Податкове право	Питання особливої системи оподаткування для третьої групи платників єдиного податку, податкових пільг, адміністрування, перевірок тощо [18]

Пакетною послугою юридичного консалтингу є професійна допомога з *релокації бізнесу*, що охоплює широкий спектр питань, починаючи від логістики та завершуючи забезпечення житлом співробітників бізнесу, що переїжджає [15].

Процесний вектор. Зміни в технології консультаційного процесу насамперед пов'язані з цифровізацією юридичного консалтингу, що дозволяє здійснювати різні види онлайнного консультування, забезпечувати омніканальність комунікацій з клієнтами та маркетингових комунікацій.

Таким чином, стан і діяльність суб'єктів українського юридичного консалтингу в умовах воєнного часу характеризуються значними трансформаціями бізнесу, професії, сервісу, процесу юридичного консультування, що забезпечують виконання їхньої місії – підтримку національного бізнесу. Як справедливо підкреслила керуюча партнерка юридичної компанії «NOBIL» Наталія Тищенко, «... ми бачимо свою місію в максимальному задоволенні потреб бізнесу, а відповідно, допомагаємо в розбудові економіки України» [15].

ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ФОП В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: КОНСАЛТИНГОВИЙ ПІДХІД¹

Р. О. Піскунов

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування Навчально-наукового інституту «Каразінський банківський інститут» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Україна, м. Харків

Податкові реформи в державі – це один із напрямів, що дуже динамічно розвивається. Україна в цьому напрямі рухається семимильними кроками. Ще в державі не внесено повний перелік змін і доповнень податкових інновацій 2021 р., а вже у січні в Україні почалась дискусія про податкову реформу, в основі якої покладено повну лібералізацію економіки. А цифровізація та адміністрування в Україні вже задають моду світу: спеціальні умови оподаткування Дія Сіті, електронний паспорт, економічний паспорт, упровадження електронної митниці на кінець 2022 р., банки почали надавати можливість своїм клієнтам торгувати на фондовому ринку (при цьому стаючи їхнім податковим агентом). Україна за цими ініціативами буквально вирвалася із «віку кам'яного» в авангард технологічно розвинутих країн, а держава вже почала боротьбу за потоки мільярдів доларів у світі... Натомість... з'явилась нова /

¹ Піскунов Р. О., 2022. Публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

стара загроза. Військовий напад сусідньої країни. І це вплинуло на розуміння, що максимізація доходів – не єдина характеристика дієвої податкової системи, і... гроші – це найлегший відновлювальний ресурс (якщо порівнювати із життям і здоров'ям людини).

На відміну від українських військових, економіка країни лише зараз починає приходити до тями і ставати на воєнні «рейки». Цьому суттєво сприяє політика дерегуляції та лібералізації бізнесу, обрана державою для стимулювання економіки в особливий період. Отже, які ж особливості оподаткування діяльності ФОП в Україні під час воєнного стану і на що має звертати увагу податковий консультант?

1. *Особливість сплати єдиного податку платниками першої та другої груп під час війни.* У цілому з 1 квітня 2022 р. до скасування воєнного стану для фізичних осіб – підприємців, які є платниками єдиного податку першої і другої груп, сплата єдиного податку стала добровільною [19]. Ті ж, хто обрав інші групи, і сплачує єдиний податок, і подає звітність.

2. *Особливість сплати єдиного податку платниками третьої групи під час війни.* Фізичні особи мають можливість перейти на третю групу платників єдиного податку і сплачувати податок у розмірі 2%. Ця спеціальна група запрацювала з 1 квітня 2022 р. і не має обмеження щодо обсягу доходів у розмірі 10 млрд грн, яке діяло раніше. На цю систему можна перейти: з 1 квітня 2022 р. – якщо заявку подано до цього терміну; з наступного робочого дня після подання заяви – якщо заявку подано з 1 квітня 2022 р.; з дня реєстрації новоствореного суб'єкта господарювання – якщо заявку подано протягом 10 днів після реєстрації.

Після припинення або скасування воєнного, надзвичайного стану на території України (або раніше за власним бажанням) платник податку може повернутись автоматично на загальну систему оподаткування.

3. *Особливістю сплати ФОП ЄСВ під час війни* є те, що з 1 березня 2022 р. до припинення надзвичайного стану, а також протягом наступних 12 місяців фізичні особи – підприємці можуть не сплачувати цей податок. На період воєнного стану і протягом 3 місяців після його завершення не нараховуватимуть штрафів і пені з ЄСВ та не будуть проводити документальних перевірок [20].

4. *Особливості застосування РРО під час війни* полягають у тому, що їх не використовують платники єдиного податку першої групи. Без застосування РРО, але з розрахунковими книжками мають право здійснювати діяльність ФОП на єдиному податку на території сіл, які займаються торгівлею НЕ під-акцизними товарами. При цьому існує умова, що обсяг доходів в одному та-

кому пункті продажу має бути не більше 167 мінімальних заробітних плат, установлених на 1 січня, тобто 1 085 500 грн.

5. *Особливості врахування витрат для ФОП, які здійснюють діяльність на загальній системі оподаткування, під час війни.* Якщо ФОП на загальній системі оподаткування не отримав прибуток, то податок не сплачує. Має прибуток – має змогу перейти на третю групу платників єдиного податку за ставкою 2%. При цьому ФОП-загальносистемник може врахувати у складі витрат документально підтверджені витрати грошових коштів і вартості майна, що добровільно перераховані / надані / передані ЗСУ, Нацгвардії, СБУ, військовим формуванням, закладам охорони здоров'я державної та/або комунальної власності тощо. ЄСВ за себе можна не сплачувати [20].

6. *Особливістю проведення перевірок ФОП під час війни* є те, що фактичні податкові перевірки можуть стосуватися забезпечення можливості розраховуватися платіжною картою. Отже, якщо ФОП має працювати з РРО, але не забезпечив можливість для розрахунків за товари / послуги з використанням електронних платіжних засобів, він має сплатити адміністративний штраф.

7. *Особливості сплати податків, реєстрації / закриття ФОП під час війни.* Для сплати податків ФОП під час війни необхідно мати доступ до банку, при цьому ФОП на єдиному податку першої – третьої груп мають змогу сплатити податки через «Дію». «Дія» також надає можливість реєстрації або закриття ФОП. На початку війни ця можливість була тимчасово обмежена для забезпечення даних українців, проте зараз вона знову працює.

Зазначені ініціативи тільки Харкову недодадуть 3 млрд грн доходу за 2022 р. (20% від запланованого доходу за рік). Натомість проблему потрібно вирішувати в контексті державного регулювання. Наприклад, підключення електропостачання, зливної каналізації та трубопроводів. Потрібно вже зараз задатись питанням: «Чому при зміні власника новий господар повинен витрачати ДУЖЕ великі гроші на розробку проєктів на підключення відповідних послуг до ФОП?». Тим більше, що куплена нерухомість уже має відповідне підключення, яке після понесення втрат власником не оновлюється.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Top Change Management consulting firms in the world. *Consultancy.org* : вебсайт. URL: <https://www.consultancy.org/rankings/top-consulting-firms-by-area-of-expertise/change-management> (дата звернення: 01.06.2022).
2. Top Change Management consulting firms in Europe. *Consultancy.org* : вебсайт. URL: <https://www.consultancy.eu/rankings/top-consulting-firms-in-europe-by-area-of-expertise/change-management> (дата звернення: 01.06.2022).
3. Change Management. *BCG* : вебсайт / Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/capabilities/business-transformation/change-management> (дата звернення: 01.06.2022).

4. What Is Change Management Consulting? *Norwich University Online*. 2017. February 1. URL: <https://online.norwich.edu/academic-programs/resources/what-is-change-management-consulting> (дата звернення: 01.06.2022).
5. Управління змінами. *PwC* : вебсайт. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/consulting/change-management.html> (дата звернення: 01.06.2022).
6. How to put people at the heart of strategic transformation. *Consultancy.eu* : вебсайт. 2021. 19 January. URL: <https://www.consultancy.eu/news/5559/how-to-put-people-at-the-heart-of-strategic-transformation> (дата звернення: 01.06.2022).
7. People Change Scan: framework and tool for change management. *Consultancy.eu* : вебсайт. 2019. 25 April. URL: <https://www.consultancy.eu/news/2615/people-change-scan-framework-and-tool-for-change-management> (дата звернення: 01.06.2022).
8. AmCham Ukraine Survey. Doing Business During War in Ukraine. Week 8 : Press release. *American Chamber of Commerce* : вебсайт. 19.04.2022. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannoho-opytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktyvno-doluchatsia-do-vidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pislia-viyny/> (дата звернення: 01.06.2022).
9. Harvey W. S., Morris T., Müller Santos M. Reputation and identity conflict in management consulting. *Human Relations*. 2016. Vol. 70. Iss. 1. P. 92–118. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726716641747>.
10. Glückler J., Armbrüster T. Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*. 2003. Vol. 24. Iss. 2. P. 269–297. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840603242004>.
11. Насадюк О. Нове дихання. ТОП-50 провідних юридичних фірм України 2021. *Pravo.ua* : вебсайт / Вид-во «Юрид. практика». URL: <https://pravo.ua/articles/nove-dykhannia> (дата звернення: 01.06.2022).
12. АПУ звернулася до міжнародних юридичних фірм, юридичних асоціацій та регуляторів із закликом припинити надання юридичних послуг компаніям, які продовжують бізнес із РФ. *Асоціація правників України* : вебсайт. 05.04.2022. URL: <https://uba.ua/ukr/news/9151/> (дата звернення: 01.06.2022).
13. Заява українських юридичних фірм про припинення співпраці з компаніями, що продовжують діяльність в Російській Федерації. *Асоціація правників України* : вебсайт. URL: https://2022.uba.ua/wp-content/uploads/2022/03/ukr_statement_uba-1.pdf (дата звернення: 01.06.2022).
14. Люди, ресурси, підтримка, взаємодія: як наразі почувається український юрбіз, – опитування АПУ. *Асоціація правників України* : вебсайт. 12.04.2022. URL: <https://uba.ua/ukr/news/9170/> (дата звернення: 01.06.2022).
15. Юрбизнес военного часу. Частина 2 / журналіст А. Трішичева. *Юридична Газета online*. 2022. 3 трав. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yurbiznes-voennogo-chasu-chastina-2.html> (дата звернення: 01.06.2022).
16. Юрбизнес военного часу / журналіст А. Трішичева. *Юридична Газета online*. 2022. 30 берез. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yurbiznes-voennogo-chasu.html> (дата звернення: 01.06.2022).
17. Правовий режим воєнного стану : востаннє відред. 1 черв. 2022 р. *WikiLegalAid* = *Безоплатна правова допомога* : довід.-інформ. платформа прав. консультацій. URL: https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php?title=Правовий_режим_воєнного_стану (дата звернення: 01.06.2022).

18. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей податкового адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії воєнного, надзвичайного стану : Закон України від 12.05.2022 № 2260-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2260-20>.
19. Податковий кодекс України : Закон України від 19.05.2011 № 3393-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.06.2022).
20. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 08.11.2010 № 2464-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17> (дата звернення: 01.06.2022).

REFERENCES

1. *Top Change Management consulting firms in the world*. (n.d.). <https://www.consultancy.org/rankings/top-consulting-firms-by-area-of-expertise/change-management>.
2. *Top Change Management consulting firms in Europe*. (n.d.). <https://www.consultancy.eu/rankings/top-consulting-firms-in-europe-by-area-of-expertise/change-management>.
3. *Change Management*. (n.d.). <https://www.bcg.com/capabilities/business-transformation/change-management>.
4. *What Is Change Management Consulting?* (2017, February 1). <https://online.norwich.edu/academic-programs/resources/what-is-change-management-consulting>.
5. *Upravlinnia zminamy [Change Management]*. (n.d.). <https://www.pwc.com/ua/uk/services/consulting/change-management.html> [in Ukrainian].
6. *How to put people at the heart of strategic transformation*. (2021, January 19). <https://www.consultancy.eu/news/5559/how-to-put-people-at-the-heart-of-strategic-transformation>.
7. *People Change Scan: framework and tool for change management*. (2019, April 25). <https://www.consultancy.eu/news/2615/people-change-scan-framework-and-tool-for-change-management>.
8. American Chamber of Commerce. (2022, April 19). *AmCham Ukraine Survey. Doing Business During War in Ukraine. Week 8* : [Press release]. <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannoho-opytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktyvno-doluchatsia-do-vidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pisla-viyny/> [in Ukrainian].
9. Harvey, W. S., Morris, T., & Müller Santos, M. (2016). Reputation and identity conflict in management consulting. *Human Relations*, 70(1). 92–118. <https://doi.org/10.1177/0018726716641747>.
10. Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*, 24(2), 269–297. <https://doi.org/10.1177/0170840603242004>.
11. Nasadiuk, O. (n.d.). *Nove dykhannia. TOP-50 providnykh yurydychnykh firm Ukrainy 2021 [New breath. Top 50 leading law firms of Ukraine 2021]*. <https://pravo.ua/articles/nove-dykhannia> [in Ukrainian].
12. Ukrainian Bar Association. (2022, April 5). *APU zvernulasia do mizhnarodnykh yurydychnykh firm, yurydychnykh asotsiatsii ta rehulatoriv iz zaklykom prypynyty nadання yurydychnykh posluh kompaniiam, yaki prodovzhuut biznes iz RF [UBA appealed to international law firms, legal associations and regulators with a call to*

- terminate legal services to companies that continue business with the Russian Federation*]. <https://uba.ua/ukr/news/9151/> [in Ukrainian].
13. *Zaiava ukraïnskyykh yurydychnykh firm pro pryypynennia spivpratsi z kompaniiamy, shcho prodovzhuïut diïalnist v Rosiiskii Federatsii* [A statement of Ukrainian law firms to terminate cooperation with companies that continue their activities in the Russian Federation]. (n.d.). https://2022.uba.ua/wp-content/uploads/2022/03/ukr_statement_uba-1.pdf [in Ukrainian].
 14. Ukrainian Bar Association. (2022, April 12). *Liudy, resursy, pidtrymka, vzaiemodiïa: yak narazi pochuvaïetsia ukraïnskyi yurbiz, – opytuvannia APU* [People, resources, support, interaction: how the Ukrainian crowd is now feeling, the ALU survey]. <https://uba.ua/ukr/news/9170/> [in Ukrainian].
 15. Trishycheva, A. (journalist). (2022, May 3). *Yurbiznes voïennoho chasu. Chastyna 2* [Jurbusiness of wartime. Part 2]. Yurydychna Hazeta online – Legal Newspaper online. <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yurbiznes-voennogo-chasu-chastina-2.html> [in Ukrainian].
 16. Trishycheva, A. (Journalist). (2022, March 30). *Yurbiznes voïennoho chasu* [Yurbusiness of wartime]. Yurydychna Hazeta online – Legal Newspaper online. <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yurbiznes-voennogo-chasu.html> [in Ukrainian].
 17. *Pravovyi rezhym voïennoho stanu* [Legal regime of martial law]. (2022, June 1). In *WikiLegalAid*. https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php?title=%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B8%D0%BC_%D0%B2%D0%BE%D1%94%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%83 [in Ukrainian].
 18. *Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo osoblyvosti podatkovoho administruvannia podatkiv, zboriv ta yedynoho vnesku pid chas diï voïennoho, nadzvychainoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2022 No. 2260-IX* [On amendments to the Tax Code of Ukraine and other laws of Ukraine on the peculiarities of tax administration of taxes, fees and a single contribution during the action of martial law, state of emergency: Law of Ukraine dated May 12, 2022]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2260-20> [in Ukrainian].
 19. *Podatkovyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 19.05.2011 No. 3393-VI* [Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine dated May 19, 2011]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].
 20. *Pro zbir ta oblik yedynoho vnesku na zahalnooboviazkove derzhavne sotsialne strakhuvannia: Zakon Ukrainy vid 08.11.2010 No. 2464-VI* [On the collection and accounting of a single contribution to compulsory state social insurance: Law of Ukraine dated November 8, 2010]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 02.06.2022

Стаття пройшла рецензування 05.06.2022

Стаття рекомендована до опублікування 07.06.2022

BUSINESS CONSULTING IN NEW REALITIES OF ECONOMIC ACTIVITY IN UKRAINE

**Round-table discussion at the editorial office of the collection
of scientific papers “Economic Theory and Law”, 02 June 2022**

Problem setting. The analysis and discussion of the conceptual principles, directions and measures of effective professional assistance of consultants to business entities becomes especially relevant in wartime.

Recent research and publication analysis. The round table was attended by representatives of the Kharkiv Scientific School of Business Consulting, namely K. H. Hubin, M. V. Ivashchenko, T. M. Kaminska, O. M. Levkovets, O. S. Marchenko, L. V. Nechiporuk, O. V. Ovsienko, R. O. Piskunov, L. S. Shevchenko. Their research concerns consulting support of Ukrainian business in the conditions of new requirements and challenges of today.

Paper objective. The purpose of the scientific discussion is to determine the effective areas and measures of professional consulting assistance to business in wartime and in the future.

Paper main body. Participants of the scientific discussion discussed:

- content and tools of change consulting as a relevant area of management consulting. Advising on organizational changes in business is necessary for its adaptation and recovery in wartime (L. S. Shevchenko);
- factors and directions of development of international business consulting. In the post-war period, international consulting on attracting direct investments of TNCs, international innovation and investment consulting in the field of military-industrial complex, international cooperation will be important (T. M. Kaminska);
- consulting on optimization of insurance protection. The consultant must be able to think analytically, solve economic problems, forecast and analyze the parameters and characteristics of various changes in the financial and insurance spheres (L. V. Nechiporuk);
- startup consulting. The priority for Ukrainian startups now is to ensure the survival of the business, namely: rapid transformation of the project, adaptation to new conditions, business processes, etc. (O. M. Levkovets);
- new models of small business consulting, in particular chat-bot consulting, which simulates communication between a consultant and a client (O. V. Ovsienko);
- marketing consulting. Today, consultants are forced to adapt to the growing role of the Internet, social networks, and messengers. Cryptocurrency marketing, ecological marketing, etc. are developing. The methods and tools of consulting are changing accordingly (K. H. Hubin);

- reputation consulting. In wartime, participation in humanitarian activities directly affects the company's reputation, its perception by society (M. V. Ivashchenko);

- legal consulting. This is characterized by significant transformations of their business, intellectual, service, social, process components. Mission of legal consulting is professional support of adaptation and restoration of national business (O. S. Marchenko);

- tax consulting. Changes in the taxation of sole proprietors in Ukraine during martial law concern the payment of a single tax, including 2% tax of 3 groups of payers, single social contribution (SSC), the use of registrar of settlement operations, accounting for expenses for sole proprietors operating in the general taxation system, inspections, etc. (R. O. Piskunov).

Conclusion of the research. The main task of business consulting during the war is to support Ukrainian business, its recovery and modernization as a driving force to overcome the crisis and the development of the national economy.

Short abstract for an article

Abstract. The round table is devoted to the current state, tasks and prospects of business consulting in the new realities of economic activity in Ukraine. The participants of the discussion stressed that the main task of business consulting during the war is to support Ukrainian business, aimed at its restoration and modernization as a driving force to overcome the crisis and develop the national economy. The reports reveal the features, new directions and measures of professional consulting business assistance in change management, innovation, insurance protection, small business development, marketing, public relations, legal support, taxation.

Key words: business consulting, martial law, Ukrainian business, change consulting, small business support, international consulting, startup consulting, marketing consulting, PR consulting, insurance consulting, legal consulting, tax consulting.

Article details:

Received: 02 June 2022

Revised: 05 June 2022

Accepted: 07 June 2022

Упорядкувала *О. С. Марченко*

Рекомендоване цитування: Бізнес-консалтинг у нових реаліях господарської діяльності в Україні. Круглий стіл у редакції збірника наукових праць «Економічна тео-

рія та право», 2 червня 2022 року / упоряд. О. С. Марченко. *Економічна теорія та право*. 2022. №2 (49). С. 112–153. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-112>.

Suggested citation: Marchenko, O. S. (Ed.). (2022). *Biznes-konsaltnyh u novykh realiiakh hospodarskoi diialnosti v Ukraini. Kruhlyi stil u redaktsii zbirnyka naukovykh prats “Ekonomichna teoriia ta pravo”, 2 chervnia 2022 roku* [Business consulting in new realities of economic activity in Ukraine. Round-table discussion at the editorial office of the collection of scientific papers “Economic Theory and Law”, 02 June 2022]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(49), 112–153. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-112> [in Ukrainian].