

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЯРОСЛАВА МУДРОГО

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ПРАВО

ECONOMIC THEORY AND LAW

Збірник наукових праць

Виходить щоквартально

Заснований у січні 2010 р.

№ 4 (51) 2022

Харків
«Право»
2022

*Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет вченою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 16 від 23.12.2022)*

**Економічна теорія та право : зб. наук. пр. / редкол.: А. П. Гетьман та ін. – Харків :
Право, 2022. – № 4 (51). – 98 с.**

Засновник – Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

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

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

Збірник наукових праць зареєстровано і проіндексовано в таких міжнародних наукометричних базах, каталогах і системах пошуку: Index Copernicus International, Google Scholar, Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Ulrich's Periodicals Directory, Polska Bibliografia Naukowa (PBN), а також базах даних «Наукова періодика України» та «Бібліометрика української науки» Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського.

*The issue is recommended for publication and for distribution via the Internet
by the Academic Council of Yaroslav Mudryi National Law University
(the protocol No. 16 of 23.12.2022)*

Economic Theory and Law : col. of sci. papers / editorial board: A. P. Hetman, etc. – Kharkiv : Pravo, 2022. – No. 4 (51). – 98 p.

Founder – Yaroslav Mudryi National Law University

EDITORIAL BOARD:

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

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

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

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

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

E-mail: kafekonom@nlu.edu.ua, econom_theory@ukr.net.

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

ЗМІСТ

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

БОНДАР Н. М., УМАНЦІВ В. Ю.

Державно-приватне партнерство в системі економічних відносин.....	6
ГРИЦЕНКО О. А., НЕЧИПОРУК Л. В., ЗЕЛЕНСЬКА К. С., СВИРИДЕНКОВ К. П. Новітні напрями бізнес-консалтингу	20

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ПРАВА

МАРЧЕНКО О. С., ШЕВЧЕНКО Л. С., МИНКО Н. А., НЕСТЕРЕНКО І. В.

Підприємство у правовому середовищі: актуальні проблеми ефективного функціонування.....	44
---	----

НАУКОВІ ДИСКУСІЇ ТА ОГЛЯДИ

УКРАЇНСЬКА Л. О.

Підприємство в умовах викликів і загроз сучасності: концептуально-методичні основи економічної безпеки	69
БОРИСЕНКО І. В. Бізнес, освіта, консалтинг: дискусійні питання в дослідженнях молодих науковців	76

Вимоги до оформлення статей, які подаються

до збірника наукових праць «Економічна теорія та право»	92
---	----

TABLE OF CONTENTS

ECONOMIC THEORY

BONDAR N. M., UMANTSIV V. Yu.

Public-private partnership in the system of economic relations 6

HRYTSENKO O. A., NECHYPORUK L. V.,

ZELENSKA K. S., SVYRYDENKOV K. P.

Newest directions of business consulting 20

ECONOMIC THEORY OF LAW

MARCHENKO O. S., SHEVCHENKO L. S., MYNKO N. A., NESTERENKO I. V.

Enterprise in a legal environment: actual problems

of effective functioning 44

SCIENTIFIC DISCUSSIONS AND REVIEWS

UKRAINSKA L. O.

Enterprise in conditions of challenges and threats of the present:

conceptual and methodological foundations of economic security 69

BORYSENKO I. V.

Business, education, consulting: discussion issues in the research

of young scientists 76

Requirements for the articles in collection

of scientific papers “Economic Theory and Law” 92

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-6>

УДК 351.71:338.242

Н. М. БОНДАР

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри економіки
Національного транспортного університету,
Україна, м. Київ

e-mail: ruta2000@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8254-2449>

ResearcherID: <https://www.researcherid.com/rid/C-5991-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219468426>



В. Ю. УМАНЦІВ

здобувач освітньо-наукового ступеня доктора
філософії за спеціальністю 051 «Економіка»
Національного транспортного університету,
Україна, м. Київ

e-mail: vladonuman@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3071-7622>



ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН¹

У статті досліджено розвиток державно-приватного партнерства в системі економічних відносин. Проаналізовано особливості теоретичних і практичних аспектів розвитку державно-приватного партнерства. Встановлено, що використання різних форм державно-приватного партнерства дає змогу забезпечувати реалізацію функцій

¹ © Бондар Н. М., Уманців В. Ю., 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>.

держави. Розкрито напрями впровадження державно-приватного партнерства як інструменту активізації взаємодії держави та приватного капіталу. Визначено, що державно-приватне партнерство є перспективним інституційним інструментом, використання якого містить потенціал підвищення ефективності та забезпечення найповнішого використання можливостей соціально-економічного розвитку на основі поєднання ресурсів державного сектору та суб'єктів приватного підприємництва.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, держава, приватний капітал, проекти.

JEL Classification: E61, H54, O38, R58.

Постановка проблеми. Поглиблення глобалізаційних процесів у XXI ст. ознаменувалося розгортанням нового етапу взаємодії держави як суспільного інституту та приватного капіталу, що зумовлено глибинною трансформацією та економічною адаптацією до новітніх умов. У контексті глобалізаційних процесів трансформуються традиційні форми співпраці держави та приватно-підприємницького сектору. Розвиток методологічних платформ активізації економічної співпраці між приватним капіталом і державою є однією з центральних проблем як у теоретичному вимірі, так і в практичному сенсі. Незаперечним є положення про те, що потенціал розвитку приватного підприємництва може бути використаним повною мірою на основі його поєднання з можливостями держави як активного суб'єкта економічних відносин.

Важливість поєднання приватної ініціативи та потенціалу держави посилюється також і у зв'язку з тим, що лише власне ринкові механізми розвитку не завжди можуть забезпечити повне використання всіх ресурсів і забезпечити багатогранні потреби суспільства. При цьому державно-приватне партнерство відкриває напрями впливу на всі соціально-економічні процеси. Спроможність національної економіки розвиватися в умовах поглиблення зазначених глобальних трендів значною мірою визначається дієвістю та глибиною співпраці держави та приватного капіталу. У цьому зв'язку слід звернути увагу й на те, що саме державно-приватне партнерство зосереджується на можливостях поглиблення трансформації економіки в контексті як конкретних інституційних форм, так і поведінкових явищ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державно-приватного партнерства дедалі більше зацікавлює науковців і практиків з огляду на її перспективність. У статті В. Козюка (V. Koziuk), Ю. Гайди (Yu. Hayda) та О. Шиманської (O. Shymanska) розкрито зміну підходів до трактування держави добробуту в контексті не лише розширення горизонту регулювання ринкових процесів, але й становлення якісних інститутів та ефективного

врядування [1]. Н. Резнікова (N. Reznikova), В. Панченко (V. Panchenko) та О. Іващенко (O. Ivashchenko) дійшли висновку про те, що сучасна економічна політика ґрунтується на гнучких підходах до використання інструментарію фіскального та монетарного регулювання [2].

Поступ економіки відбувається в умовах стрімкого поширення інформаційних технологій, перманентного зростання суспільних потреб, ускладнення можливостей забезпечення ефективного поєднання складових сталого розвитку, посилення вимог до гармонізації національних і глобальних інтересів. У цьому контексті В. Липов (V. Lypov) указує на те, що проведення економічних експериментів дає змогу запропонувати напрями, інструменти мінімізації непередбачуваних наслідків економічних перетворень [3]. Т. Пікетті (T. Piketty) у фундаментальній книзі «Капітал у XXI столітті» аналізує широкий спектр проблем розподілу багатства й еволюцію ролі держави у згаданих процесах [4]. Р. Шарма (R. Sharma) робить спробу визначити, які саме країни стрімко розвиватимуться у найближчому майбутньому та якою при цьому буде роль держави в їхньому розвитку [5].

Д. Стадвелл (J. Studwell) досліджує основні підйоми виходу на траєкторію стійкого розвитку багатьох країн Азії. ВУчений робить висновок про те, що такі країни, як Японія, Південна Корея, Тайвань, Малайзія та низка інших, вийшли на шлях стійкого зростання завдяки активній ролі держави в економічних процесах [6]. Ч. Наїр (Ch. Nair) здійснив спробу обґрунтувати перспективи поєднання потенціалу держави та приватного підприємництва у досягненні цілей сталого розвитку [7]. Лауреати премії Шведського центрального банку з економічних наук на честь Альфреда Нобеля А. Банерджі (A. Banerjee) та Е. Дюфло (E. Duflo) у книзі «Дієва економіка для важких часів» визначили вектори поступу економіки з урахуванням цілей сталого розвитку та забезпечення стійкого економічного зростання, що перебувають у площині поєднання можливостей держави та приватного капіталу [8]. Водночас проблематика дослідження державно-приватного партнерства у системі сучасних економічних відносин потребує ґрунтовного аналізу.

Формулювання цілей. Мета статті – проаналізувати сутність державно-приватного партнерства у системі економічних відносин.

Виклад основного матеріалу. Можна стверджувати, що держава і суб'єкти приватного капіталу на основі використання своїх можливостей формують своєрідну синергію взаємодії, що дає змогу активізувати економічний розвиток, забезпечити надання широкого спектру послуг і досягнути цілої низки соціально-економічних цілей (рис. 1). За сучасних умов обмеженості фінансових ресурсів актуалізується питання застосування моделі державно-приватного партнерства як способу реалізації різноманітних програм. На основі

такого партнерства здійснюються інфраструктурні проєкти, зростає технологічний рівень економіки, впроваджуються новітні рішення, збалансовуються ризики.



Рис. 1. Суб'єкти впливу на взаємодію держави та приватного капіталу (складено авторами на основі власних досліджень і узагальнень)

Домінуючі у світовому просторі глобалізаційні процеси зумовлюють активізацію співпраці, що формує певні переваги й вигоди на тлі внутрішньої взаємодії. За умов поглиблення глобалізаційних процесів для реалізації потенціалу співпраці держави та приватного капіталу необхідними стають щоразу нові інструменти. При цьому слід брати до уваги особливості ринкового потенціалу й на основі цього повною мірою використовувати можливості держави. Наукові здобутки в царині активізації співпраці держави та приватного капіталу стали придатними для практичного застосування, а прикладні результати слугують стимулом до проведення подальших теоретичних розвідок і експериментальних пошуків у подальшому. Саме зазначений вектор віддзеркалює сферу формування і розвитку державно-приватного партнерства [9].

В умовах обмеженості бюджетного фінансування для реалізації різних масштабних проєктів органи державної влади різних рівнів вимушені акти-

візувати свої зусилля щодо пошуку нових, альтернативних механізмів залучення фінансових ресурсів. Однією з альтернатив при цьому може бути успішно апробована в багатьох країнах світу форма фінансування важливих проєктів на засадах використання державно-приватного партнерства. У найбільш загальному вигляді таке партнерство передбачає співпрацю органів державної влади та приватного сектору щодо реалізації спільних заходів, розподілу повноважень між партнерами під час реалізації конкретних проєктів. Угоди державно-приватного партнерства активно застосовуються в багатьох країнах [9; 10].

Проведений аналіз дає змогу дійти висновку про те, що державно-приватне партнерство є доволі широким поняттям і охоплює різні форми співпраці державного і приватного секторів. При цьому перший є замовником певних робіт (послуг тощо), а другий – їх виконавцем. Співпраця між цими сторонами здійснюється в межах різних організаційно-правових моделей. Предметом державно-приватного партнерства є спільна реалізація різних заходів на засадах поділу завдань і ризиків між державним і приватним партнерами, а сфера такої співпраці здебільшого обмежена національним правовим полем. Поняття державно-приватного партнерства трактується також як система відносин держави і бізнесу, як конкретні проєкти між державними та приватними партнерами, як форма співпраці, як альянс, як соціальний інститут, як форма ринкової взаємодії, а також як особливий механізм [10; 11].

Різні підходи до розуміння поняття державно-приватного партнерства свідчать про його багатогранність і багатоаспектність. Державно-приватне партнерство охоплює широкий спектр угод між державою та приватним сектором, що спрямовані на використання виробничої та соціальної інфраструктури й надання державних послуг. При цьому характерними рисами такого партнерства є те, що воно відображає модель взаємодії держави та приватного капіталу на основі об'єднання їхніх зусиль, ресурсів і розподілу ризиків. Метою державно-приватного партнерства є реалізація найбільш значущих проєктів через взаємодію на довгострокових засадах [11; 12].

За змістом і багатьма результатами державно-приватне партнерство має спільні риси з угодами на виконання певних робіт. Однак відмінності перебувають у площині управління відповідними проєктами та змісту угод між державою та суб'єктами приватного капіталу в моделі державно-приватного партнерства. Реалізація проєктів державно-приватного партнерства дає змогу забезпечити низку переваг із позиції як державного, так і приватного партнерів. При цьому йдеться про можливість дострокового завершення низки важливих проєктів загальнодержавного, регіонального чи місцевого значення завдяки залученню не лише бюджетного, але й приватного фінан-

сування, розподіленню ризику між державним і приватним партнерами з урахуванням конкурентних переваг кожного суб'єкта, а також одержання синергетичного ефекту на основі поєднання можливостей держави та приватного капіталу [12].

Активний розвиток державно-приватного партнерства в багатьох країнах зумовлений перш за все перспективами залучення фінансування для реалізації проєктів у таких сферах, як будівництво, житлово-комунальне господарство, транспортна інфраструктура, медицина, промисловий сектор, туристично-рекреаційна сфера. Такі проєкти реалізуються в межах стратегічних напрямів державної політики, що й визначає потенційні напрями державно-приватного партнерства. Зазначене партнерство формується в системі певного інституційного середовища й на основі взаємодії системи інтересів державного та приватного секторів, а також мотиваційних чинників багатьох суб'єктів економічних відносин (рис. 2).

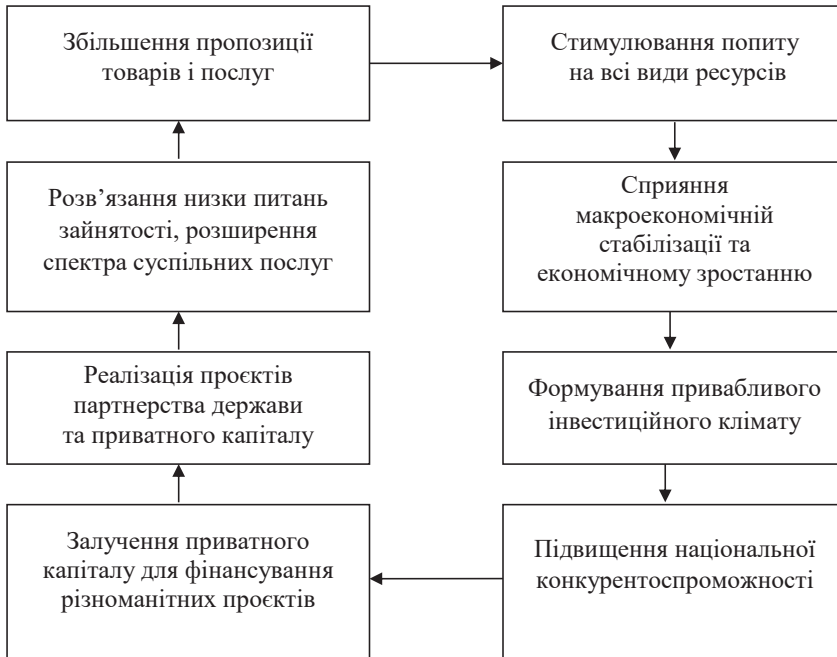


Рис. 2. Вплив державно-приватного партнерства на економічний розвиток (складено авторами на основі власних досліджень і узагальнень)

Державно-приватне партнерство є дієвим механізмом розв'язання різних завдань державного сектору з використанням приватного капіталу. В умовах обмежених можливостей залучення необхідних інвестицій для реалізації суспільно значущих проєктів на загальнодержавному, регіональному чи му-

ніципальному рівнях цей вид партнерства нерідко є єдиним реальним механізмом активізації економічної діяльності. Окрім економічної мотивації, перевага від співпраці між державним і приватним партнерами пов'язана із цілою низкою економічних ефектів і суспільним розвитком загалом (табл. 1). Вступаючи у відносини державно-приватного партнерства, суб'єкти таких відносин мають змогу реалізувати важливі суспільні ініціативи, які окремо кожен із них не зміг би здійснити, досягнути синергетичного ефекту (оскільки ефект від спільної діяльності буде вищим, ніж за умови реалізації аналогічних ініціатив окремо), забезпечити підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечити поширення знань, досвіду, технологій та інновацій на основі найкращих практик та інструментів реалізації проєктів [12; 13].

Таблиця 1

Економічні ефекти внаслідок поглиблення співпраці держави та приватного капіталу*

Показник	Економічні ефекти
Економія трансакційних витрат	Сприяння торгівлі, спрямоване на скорочення витрат на переміщення товарів
Економія від масштабу	Взаємна гармонізація, спрямована на підвищення економії від масштабу на основі розширення спектра товарів і послуг
Зниження рівня політичних ризиків	Збільшення прозорості та прогнозованості політичного клімату на основі розширення співпраці, оскільки політична взаємодія сприяє зростанню очікуваної рентабельності інвестицій
Стимулювання конкуренції на внутрішніх ринках	Зниження вхідних бар'єрів, розвиток конкурентного середовища, сприяння сумлінній конкуренції
Витрати на надання суспільних благ	Зниження витрат на надання суспільних благ
Сприяння політичним реформам	Створення механізму, який дозволяє державі дотримуватися зобов'язань щодо врахування як національних, так і міжнародних інтересів

* *Примітка:* складено авторами на основі власних досліджень і узагальнень.

Переваги, що виникають із застосування державно-приватного партнерства, розглядаються як із позиції перебігу відповідних проєктів, так і з позиції отриманих результатів. Для забезпечення їхньої ефективності слід не лише залучати до них необхідні ресурси, але й враховувати наявний досвід взаємодії суб'єктів у межах державно-приватного партнерства. Державно-приватне партнерство, попри взаємодію представників бізнесу й органів

державної влади, слід трактувати як мережеву форму співпраці в системі економічних відносин. При цьому йдеться про доволі часто не пов'язаних між собою суб'єктів у контексті конкретного проєкту з окресленим колом їхньої відповідальності [14].

Важливим аспектом державно-приватного партнерства є ідентифікація масштабів і меж відповідальності партнерів. Визначення такої відповідальності слугує підґрунтям для рівноправності у відносинах у межах проєкту державно-приватного партнерства та стимулює сторони до ефективної його реалізації. Формування та здійснення рівноправних відносин у межах державно-приватного партнерства зумовлює необхідність ідентифікування вже на початковому етапі відповідних ініціатив у межах проєкту. Важливо також аналізувати фінансовий потенціал проєкту державно-приватного партнерства, його переваги, а також потенційні ризики недосягнення визначених цілей [15].

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що в Україні гостро постають проблеми післявоєнного відновлення та модернізації інфраструктури, підвищення рівня життя та поліпшення соціальних умов домашніх господарств. Таким чином, перед органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів управління постають пріоритетні завдання, своєчасність розв'язання яких, окрім іншого, визначатиме й успіх європейської інтеграції країни. Очевидно, що на сучасному етапі для розв'язання таких завдань необхідними є насамперед достатня ресурсна база, кращий досвід, інноваційні підходи й методи роботи. Зasadничою проблемою, що особливо загострилася в умовах повномасштабної агресії проти України, є дефіцит фінансових ресурсів державних і місцевих органів влади для реалізації найважливіших проєктів відновлення країни.

Аналіз і узагальнення світового досвіду дають підстави стверджувати, що за таких обставин раціональним є запровадження та реалізація механізму державно-приватного партнерства, який передбачає налагодження співпраці з приватним сектором і таким чином відкриває можливості для ефективного розв'язання багатьох макро- та мікроекономічних завдань [15; 16]. Це стає можливим на основі використання не лише фінансових ресурсів приватного капіталу, але й успішного підприємницького досвіду, сучасних підходів до організації господарської діяльності, маркетингових та цілої низки інших інструментів.

Висновки. На основі проведеного дослідження можна дійти висновку про те, що частина функцій держави щодо реалізації суспільних потреб і надання певних послуг може бути забезпечена приватним капіталом. У результаті поєднання можливостей держави та суб'єктів приватного підприємництва можна реалізувати довгострокові проєкти, які дозволять вирішувати питання сталого розвитку економіки та сприятимуть підвищенню національної кон-

курентоспроможності. Задоволення цілої низки соціальних потреб сприяє формуванню активних зв'язків у системі «держава – громадянське суспільство – приватний капітал».

Предметом подальших глибоких і системних наукових досліджень можуть бути підходи до обґрунтування напрямів розбудови механізму впливу державно-приватного партнерства на підвищення національної конкурентоспроможності в умовах поглиблення глобалізаційних процесів. Цілком очевидно, що недостатня активність у використанні потенціалу співпраці держави та приватного капіталу призводить до втрат суспільного добробуту й падіння конкурентоспроможності національних суб'єктів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Козюк В., Гайда Ю., Шиманська О. Типологія держав добробуту, якість інститутів та екологічних благ у постсоціалістичних країнах. *Журнал європейської економіки*. 2019. Т. 18. № 1 (68). С. 3–19.
2. Резнікова Н. В., Панченко В. Г., Іващенко О. А. Від ревізії економічної теорії до ревізії економічної політики: пастки нового макроекономічного консенсусу. *Економіка України*. 2021. № 3. С. 19–40. DOI: <https://doi.org/10.15407/есопотуukr.2021.03.019>.
3. Липов В. Непередбачувані наслідки і проблема забезпечення сталого розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 4. С. 7–28. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2021.04.007>.
4. Пікетті Т. Капітал у ХХІ столітті / пер. з англ. Н. Палій. Київ : Наш формат, 2017. 696 с.
5. Шарма Р. Передові країни. В очікуванні нового «економічного дива» / пер. з англ. А. Іщенко. Київ : Наш формат, 2018. 296 с.
6. Стадвелл Дж. Чому Азії вдалося. Успіхи і невдачі найдинамічнішого регіону світу / пер. з англ. О. Цихановська. 2-ге вид. Київ : Наш формат, 2022. 448 с.
7. Наїр Ч. Держава сталого розвитку. Майбутнє урядування, економіки та суспільства / пер. з англ. І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2020. 288 с.
8. Банерджі А., Дюфло Е. Дієва економіка для важких часів / пер. з англ. Р. Ключко. Київ : Наш формат, 2021. 416 с.
9. Бондар Н. М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державно-приватного партнерства : монографія. Київ : НТУ, 2014. 336 с.
10. Круглов В. В. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання : монографія. Харків : Магістр, 2019. 252 с.
11. Шулюк Б. С., Булавинець В. М. Практика та проблематика оцінювання результативності фінансових інструментів і важелів в процесі реалізації проєктів державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 21. С. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.21.59>.
12. Дергачова В. В., Кузнецова К. О. Державно-приватне партнерство як інституціональний інструмент інвестування економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 111–116.

13. Verweij S., van Meerkerk I. Do public-private partnerships achieve better time and cost performance than regular contracts? *Public Money & Management*. 2021. Vol. 41, Iss. 4. P. 286–295. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1752011>.
14. Evaluation of Public-Private Partnerships in Infrastructure / team leaders: R. Michelitsch, R. Szwedzki ; Office of Evaluation and Oversight (OVE). Washington : Inter-American Development Bank, 2017. 61 p. URL: <https://publications.iadb.org/en/evaluation-public-private-partnerships-infrastructure> (дата звернення: 10.11.2022).
15. Opara M., Rankin R., Ling R., Le T. Public-private partnership in Alberta, Canada: a path dependence perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2022. Vol. 35, No. 9. P. 359–381. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2022-5682>.
16. Biygautane M., Neesham C., Al-Yahya K. O. Institutional entrepreneurship and infrastructure public-private partnership (PPP): Unpacking the role of social actors in implementing PPP projects. *International Journal of Project Management*. 2019. Vol. 37, Iss. 1. P. 192–219. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.005>.

REFERENCES

1. Koziuk, V., Hayda, Yu., & Shymanska, O. (2019). Typology of welfare state, quality of institutions and environmental goods in post-socialist countries [Typolohiia derzhav dobrobutu, yakist instytutiv ta ekolohichnykh blah u postsotsialistychnykh krainakh]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky – Journal of European Economy*, 18(1), 3–19 [in Ukrainian].
2. Reznikova, N. V., Panchenko, V. G., & Ivashchenko, O. A. (2021). Vid reviziyi ekonomichnoi teorii do revizii ekonomichnoi polityky: pastky novoho makroekonomichnoho konsensusu [From the revision of the economic theory to the revision of the economic policy: the traps of the new macroeconomic consensus]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 3, 19–40. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.03.019> [in Ukrainian].
3. Lypov, V. (2021). Neperedbachuvani naslidky i problema zabezpechennia staloho rozvytku [Unintended consequences and the problem of ensuring sustainable development]. *Ekonomika i prognozuvannâ – Economy and forecasting*, 4, 7–28. <https://doi.org/10.15407/eip2021.04.007> [in Ukrainian].
4. Piketty, T. (2017). *Kapital u XXI stolitti [Capital in the Twenty-First Century]*. N. Palii (Transl.). Nash format [in Ukrainian].
5. Sharma, R. (2018). *Peredovi krayiny. V ochikuvanni novoho “ekonomichnoho dyva” [Breakout nations: In Pursuit of the Next Economic Miracles]*. A. Ishchenko (Transl.). Nash format [in Ukrainian].
6. Studwell, J. (2022). *Chomu Azii vdalosia. Uspikhy i nevdachi naidynamichnishoho rehionu svitu [How Asia Works: Success and Failure in the World’s Most Dynamic Region]* (2nd ed.). O. Tsykhanovska (Transl.). Nash format [in Ukrainian].
7. Nair, Ch. (2020). *Derzhava staloho rozvytku. Maibutnie uriaduvannia, ekonomiky ta suspilstva [The Sustainable State: The Future of Government, Economy, and Society]*. I. Hnatkovska (Transl.). Nash format [in Ukrainian].
8. Banerjee, A., & Duflo, E. (2021). *Diieva ekonomika dlia vazhkykh chasiv [Good Economics for Hard Times]*. R. Klochko (Transl.). Nash format [in Ukrainian].
9. Bondar, N. M. (2014). *Rozvytok transportnoyi infrastruktury Ukrayiny na zasadakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Development of transport infrastructure of Ukraine on the basis of public-private partnership]*. NTU [in Ukrainian].

10. Kruhlov, V. V. (2019). *Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini: mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання [Development of public-private partnership in Ukraine: mechanisms of state regulation]*. Mahistr [in Ukrainian].
11. Shulyuk, B. S., & Bulavynets, V. M. (2022). Praktyka ta problematyka otsiniuvannya rezultatyvnosti finansovykh instrumentiv i vazheliv v protsesi realizatsii proiektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Practice and problems of evaluating the performance of financial instruments and levers in the process of implementation of public-private partnership projects]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 21, 59–65. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.21.59> [in Ukrainian].
12. Dergachova, V. V., & Kuznietsova, K. O. (2018). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instytutsionalnyi instrument investuvannya ekonomiky [Public-private partnership as an institutional instrument of investment in the country's economic]. *Business Inform*, 1, 111–116 [in Ukrainian].
13. Verweij, S., & van Meerkerk, I. (2021). Do public – private partnerships achieve better time and cost performance than regular contracts? *Public Money & Management*, 41(4), 286–295. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1752011>
14. Michelitsch, R., Szwedzki, R., Sembler, J. I., Haarsager, U., Carbajo, J., Murcia, J. F., Seiwald, R., Oliveira, P., Funes, A. R., Cabrera, M., & Sadeghi, P. (2017). *Evaluation of Public-Private Partnerships in Infrastructure*. Office of Evaluation and Oversight (OVE). Inter-American Development Bank. <https://publications.iadb.org/en/evaluation-public-private-partnerships-infrastructure>
15. Opara, M., Rankin, R., Ling, R., & Le, T. (2022). Public-private partnership in Alberta, Canada: a path dependence perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(9), 359–381. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2022-5682>
16. Biygautane, M., Neesham, C., & Al-Yahya, K. O. (2019). Institutional entrepreneurship and infrastructure public-private partnership (PPP): Unpacking the role of social actors in implementing PPP PROJECTS. *International Journal of Project Management*, 37(1), 192–219. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.005>

Стаття надійшла до редакції 22.11.2022

Стаття пройшла рецензування 10.12.2022

Стаття рекомендована до опублікування 23.12.2022

N. M. BONDAR

Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics, National Transport University, Ukraine, Kyiv

V. Yu. UMANTSIV

applicant for the educational-scientific degree Doctor of Philosophy of specialty 051 «Economics», National Transport University, Ukraine, Kyiv

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE SYSTEM OF ECONOMIC RELATIONS

Problem setting. Deepening of globalization processes in the 21st century was marked by the unfolding of a new era of interaction between the state as a social institution and

private capital, which is due to deep transformation and economic adaptation to the latest conditions. In the context of globalization processes, traditional forms of cooperation between the state and the private business sector are being transformed. The development of methodological platforms for the activation of economic cooperation between private capital and the state is one of the central problems both in the theoretical dimension and in the practical sense. It is indisputable that the potential for the development of private entrepreneurship can be fully utilized based on its combination with the capabilities of the state as an active subject of economic relations.

Analysis of recent research and publications. The issue of public-private partnership is attracting more and more interest among scientists and practitioners in view of its prospects. The authors reveal the change in approaches to the interpretation of the welfare state in the context of not only the expansion of the horizon of regulation of market processes, but also the formation of quality institutions and effective governance. Scientists come to the conclusion that modern economic policy is based on flexible approaches to the use of tools of fiscal and monetary regulation.

Development of economy takes place in the conditions of the rapid spread of information technologies, the permanent growth of public needs, complication of the possibilities of ensuring an effective combination of the components of sustainable development, and the strengthening of requirements for the harmonization of national and global interests. In this context, researchers analyze a wide range of wealth distribution problems and the evolution of the state's role in the mentioned processes.

Scientists determine the vectors of economic development taking into account the goals of sustainable development and ensuring sustainable economic growth, which combine the capabilities of the state and private capital. Researchers reveal the main steps in the successful progress of many countries and conclude that a number of them have entered the path of sustainable development thanks to the active role of the state in economic processes.

The purpose of the article is to analyze the essence of public-private partnership in the system of economic relations.

Presenting main material. It can be argued that the state and private capital entities, based on the use of their capabilities, form a kind of synergy of interaction, which makes it possible to activate economic development, ensure the provision of a wide range of services and achieve a number of socio-economic goals (Fig. 1). Under modern conditions of limited financial resources, the question of applying the model of public-private partnership as a way of implementing various programs is becoming relevant. On the basis of such a partnership, infrastructure projects are implemented, the technological level of the economy increases, the latest solutions are implemented, and risks are balanced.

Globalization processes dominating the world space lead to the intensification of cooperation, which creates certain advantages and benefits against the background of internal interaction. Under the conditions of deepening globalization processes, new tools are

becoming necessary every time to realize the potential of cooperation between the state and private capital. At the same time, it is necessary to take into account the peculiarities of the market potential and, on the basis of this, make full use of the state's capabilities. Scientific achievements in the field of intensification of cooperation between the state and private capital have become suitable for practical application, and applied results serve as an incentive for conducting further theoretical explorations and experimental searches in the future.

Public-private partnership is an effective mechanism for solving various tasks of the public sector with the use of private capital. In conditions of limited opportunities to attract the necessary investments for the implementation of socially significant projects at the national, regional or municipal levels, this type of partnership is often the only real mechanism for the activation of economic activity. In addition to economic motivation, the benefit of cooperation between public and private partners is associated with a number of economic effects and social development.

Conclusions and prospects for further research. On the basis of the conducted research, it can be concluded that part of the functions of the state regarding the implementation of public needs and the provision of certain services can be provided by private capital. As a result of combining the capabilities of the state and private business entities, it is possible to implement long-term projects that will allow solving the issue of sustainable economic development and contribute to increasing national competitiveness. Satisfaction of a whole range of social needs contributes to the formation of active connections in the “state – civil society – private capital” system.

The subject of in-depth and systematic scientific research for the future may be the approaches to building the mechanism of influence of public-private partnership on increasing national competitiveness in the conditions of deepening globalization processes. It is quite obvious that the lack of activity in using the potential of cooperation between the state and private capital leads to the loss of public welfare and a decrease in the competitiveness of national entities both in the domestic and foreign markets.

Short abstract for an article

Abstract. The article examines development of public-private partnership in the system of economic relations. The peculiarities of theoretical and practical aspects of the development of public-private partnership are analyzed. It was established that the use of various forms of public-private partnership gives it the opportunity to ensure the implementation of state functions. The directions for the implementation of public-private partnership as a tool for intensifying the interaction between the state and private capital are revealed. It was determined that the public-private partnership is a promising institutional tool, the use of which contains the potential to increase efficiency and ensure the most complete use of opportunities for the development of society based on the combination of public sector resources and private business entities.

Key words: public-private partnership, state, private capital, projects.

Article details:

Received: 22 November 2022

Revised: 10 December 2022

Accepted: 23 December 2022

Рекомендоване цитування: Бондар Н. М., Уманців В. Ю. Державно-приватне партнерство в системі економічних відносин. *Економічна теорія та право*. 2022. №4 (51). С. 6–19. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-6>.

Suggested citation: Bondar, N. M., & Umantsiv, V. Yu. (2022). Derzhavno-pryvatne partnerstvo v systemi ekonomichnykh vidnosyn [Public-private partnership in the system of economic relations]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (51), 6–19. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-6> [in Ukrainian].

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-20>
УДК 338.43:005.591.6

О. А. ГРИЦЕНКО

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



Л. В. НЕЧИПОРУК

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: ludmila-n@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0876-8861>



К. С. ЗЕЛЕНСЬКА

магістрантка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: zelenskaya077@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9948-1526>



К. П. СВИРИДЕНКОВ

магістрант кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого,
менеджер по роботі з клієнтами
юридичної компанії «Icon.Partners»,
Україна, м. Київ
e-mail: s.v.klryll2000@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3134-5338>



НОВІТНІ НАПРЯМИ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ¹

У статті досліджуються особливості консультативної діяльності в економічній, управлінській, страховій та оціночній сферах, актуальність яких зростає у зв'язку з новою реальністю. Особлива увага приділяється бізнес-консалтингу в агробізнесі, що спрямовано на визначення нових стратегічних завдань і методів їх реалізації. Представлено сучасні вимоги й основні принципи страхування в агросфері. Доводиться необхідність нових інструментів страхування агровиробництва та сільсько-господарської продукції. Розкрито особливості консалтингу ефективності економічного потенціалу бізнесу як пріоритетного напрямку консалтингової діяльності в сучасний період. Обґрунтовано роль, значення та нові напрями оціночної діяльності в умовах повосенного відновлення економічного потенціалу України.

Ключові слова: бізнес-консалтинг, інноваційні проєкти, агробізнес, страхування, економічний потенціал бізнесу, оцінювання, вартість, нерухомість.

JEL Classification: B40, B41, D21, G12, G22, M21.

Постановка проблеми. Консалтинг у загальному розумінні – це інтелектуальна, нематеріальна діяльність без фізичної відчутності, корисний ефект якої виявляється в процесі самої діяльності. Остання передбачає створення та впровадження інституційного образу майбутніх дій і способу (алгоритму) поведінки замовників, що спрямовані на вирішення їхніх проблем. Розвиток реальних закономірностей економічного життя, поява нових потреб та інтересів замовників змінюють консалтингову діяльність, породжують її нові напрями, алгоритми впровадження тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення понять «консалтинг», «бізнес-консалтинг» чи «стратегічний бізнес-консалтинг» вітчизняні нормативно-правові акти не містять, тому варто звернутися до праць фахівців. Так, на думку О. С. Марченко (O. S. Marchenko), «бізнес-консалтинг – це урегульована контрактом підприємницька діяльність фахівців з різних галузей знань та їх організацій з надання професійної допомоги суб'єктам господарювання у розв'язанні проблем ведення бізнесу з метою підвищення його ефективності та отримання прибутку» [1, с. 5]. Л. С. Шевченко (L. S. Shevchenko) стверджує, що «стратегічний бізнес-консалтинг – це врегульована контрактом професійна підприємницька діяльність фахівців із підготовки управлінських рішень щодо формування та реалізації стратегії, покликаної забезпечити ор-

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961).

© Гриценко О. А., Нечипорук Л. В., Зеленська К. С., Свириденков К. С., 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>.

ганізації (фірмі) найкращу конкурентну позицію, її функціонування й розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі» [2, с. 8]. Т. П. Кальна-Дубінюк (Т. Р. Kalna-Dubinyuk) під консалтингом розуміє «процес інтелектуальної професійної діяльності людини, що формує рекомендації, результатом яких є надання людині, що приймає рішення, оптимальних професійних порад або настанов, які сприяють вибору найкращого розв’язання проблем щодо функціонування виробництва та управління об’єктом (суб’єктом) та/або процесом» [3].

Формулювання цілей. Мета статті – розкрити основні характеристики актуальних напрямів консалтингової діяльності, визначити завдання бізнес-консалтингу в агросфері та страхуванні ризиків агровиробництва, консалтингу ефективності економічного потенціалу бізнесу та проаналізувати особливості оцінювання бізнесу в повоєнному відновленні економіки України.

Виклад основного матеріалу.

Бізнес-консалтинг в аграрній сфері: сутність, завдання, особливості в Україні

Україна є країною з великим ресурсним потенціалом – понад 60 млн га землі. З них 42,7 млн га – це земля сільськогосподарського призначення. При цьому йдеться про дуже родючі ґрунти. Близько 40% сільськогосподарської землі – чорноземи [4]. Наразі аграрна сфера має значний потенціал для розвитку. Проте сповільнення інноваційного виробництва зумовлюється низкою чинників: спочатку пандемією COVID-19, згодом – війною. За таких умов підприємствам досить складно утриматися на ринку сільськогосподарських товарів і послуг. Зараз уже недостатньо виготовляти якісну продукцію, щоб займати позиції лідера серед інших організацій. Важливим є ведення політики соціально відповідального бізнесу, тобто поєднувати комерційну діяльність із діяльністю, яка буде приносити користь суспільству.

Утім власними зусиллями більшості підприємств складно розробити план розвитку, тому звернення до бізнес-консультантів є нагальним кроком. Фахівець має оцінити стратегічні орієнтири підприємства, здійснити аналіз середовища (сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), а потім розробити план підвищення конкурентоспроможності підприємства. Загалом ефективність роботи сільськогосподарських підприємств, якість управлінських рішень керуючого персоналу, гнучкість і швидкість орієнтування в нових економічних умовах дедалі більше залежать від ефективного інформаційно-консультаційного забезпечення сільськогосподарського виробництва [5, с. 89].

В аграрному секторі України поняття «консалтинг» ототожнюється із «сільськогосподарським дорадництвом» і регулюється Законом України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» від 17.06.2004 № 1807-IV [6], Кон-

цепцією формування державної системи сільськогосподарського дорадництва, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31.10.2011 р. № 1098-р [7], та іншими нормативно-правовими актами.

Відповідно до Закону України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» сільськогосподарська дорадча діяльність – сукупність дій і заходів, спрямованих на задоволення потреб особистих селянських і фермерських господарств, господарських товариств, інших сільськогосподарських підприємств усіх форм власності і господарювання, а також сільського населення у підвищенні рівня знань і вдосконаленні практичних навичок прибуткового ведення господарства [6]. Для цього законом для суб'єктів сільськогосподарської діяльності передбачено:

- надання дорадчих послуг із питань економіки, технологій, управління, маркетингу, обліку, податків, права, екології тощо;
- поширення та впровадження у виробництво сучасних технологій, новітніх досягнень науки і техніки;
- сприяння розвитку несільськогосподарського підприємництва в сільській місцевості, у тому числі сільського зеленого туризму, зайнятості сільського населення тощо.

Агроконсалтинг має включати дорадчі послуги із широкого кола питань в економічній, управлінській, юридичній, науково-технічній, екологічній сферах, які надаються зовнішніми консультантами і спрямовані на розв'язання певних проблем із метою виведення бізнес-організації на конкурентні позиції на ринку сільськогосподарської продукції.

В економічній сфері агроконсалтинг здійснюється з метою підвищення ефективності державного або приватного фінансування з урахуванням своєчасності отримання прибутку.

В управлінській сфері основними цілями консультування можуть бути: поліпшення фінансово-економічних показників роботи підприємства; економія часу, а також трудових, матеріальних і фінансових ресурсів за рахунок виявлення резервів підвищення ефективності роботи підприємства; сприяння вирішенню проблем, що хвилюють керівництво і персонал підприємства; впровадження передових технологій керування, що відповідають сучасним вимогам. Управлінська сфера направлена на організацію мікроклімату в колективі. Необхідним є проведення практичних семінарів для працівників, вирішення проблем кооперації та інтеграції конкретних структур фірми.

Юридична сфера охоплює виявлення та запобігання ризикам у діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішньому рівнях. Сюди входять: юридичний аудит; аналіз і розроблення правових документів; представництво фірми як у судовому, так і в позасудовому порядку; моніторинг чинного законодавства.

Науково-технічна сфера передбачає створення та подальший супровід інноваційних проєктів. Важливим є консультування сільськогосподарських товаровиробників із питань рослинництва та ведення тваринництва. Консультації, як правило, надаються щодо збільшення обсягів виробництва продукції, відкриття нових напрямів діяльності (переробка продукції на місцях), підвищення рівня врожайності (використання зрошувальної системи поливу) тощо.

Екологічна сфера включає ведення соціально відповідального бізнесу, який «орієнтується» на природу. Тобто виробництво продукції має здійснюватися з дотриманням усіх норм, щоб не завдавати шкоди довкіллю. Важливим аспектом також є процес сортування та утилізації відходів.

Стратегічним завданням консалтингу в агросфері є аналіз і обґрунтування перспективних напрямів розвитку підприємства шляхом упровадження науково-сучасних та економічно вигідних рішень з урахуванням предметної сфери агробізнесу й очікувань клієнта. Особливої ваги через це набуває стратегічний аналіз, який передбачає всебічне дослідження конкретної бізнес-організації як економічної системи, враховуючи необхідні показники та параметри, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, які суттєво впливають на функціонування бізнесу в жорстких конкурентних умовах, з обов'язковим окресленням стратегічних напрямів.

Коли агробізнесу доцільно залучати зовнішніх консультантів? Якщо він стикається з проблемами: а) комплексного, системного характеру, які потребують радикальних змін у системі управління, принципах побудови бізнесу й роботи на агроринках; б) разового, ситуаційного характеру, які зумовлені збігом обставин і не носять повторюваного характеру, але вимагають оперативного втручання; у такому разі більш ефективним є одиничне запрошення консультантів; в) існування різних поглядів керівництва підприємства на природу проблеми та шляхи її вирішення; г) можливих неоднозначних стратегічних чи фінансових наслідків розв'язання проблеми. Залучені консультанти мають пропонувати безсторонній та неупереджений підхід, широкий спектр послуг і володіти достовірними даними щодо стану й перспектив розвитку агроринку.

Утім, проблем з упровадженням агроконсалтингу в Україні достатньо. Серед підприємців, які зайняті у сільському господарстві, часто побутує недовіра до консультацій, особливо зважаючи на вартість консалтингових послуг у сфері агробізнесу. Консультації агробізнесу є вузько спрямованими, їх надання зводиться переважно до одноразової кваліфікованої допомоги. Одноразовий візит на підприємство з подальшим аналізом його середовища передбачає рекомендації щодо покращення показників діяльності підприємства. Позитивний результат у цьому, звичайно, є. Однак бажаними були б юридичний та економічний супровід фахівцями проєкту протягом усього строку дії

договору. У рослинництві він, наприклад, включає: надання консультацій 24/7; підбір технології вирощування сільськогосподарської продукції; вибір посівного матеріалу; консультації щодо захисту рослин та організації мікрокліматів у теплиці. Потенційно існує доцільність у консультуванні щодо повного комплексу агротехнічних заходів для підвищення врожайності та якості кінцевого продукту. Підсумкова мета полягає в тому, аби посилити конкурентоспроможність підприємства на ринку сільськогосподарської продукції.

Важливим питанням є якість надання консалтингових послуг, оскільки від цього залежить подальший розвиток бізнес-організації. Процес надання консалтингових послуг має відбуватись у кілька етапів:

- 1) звернення до бізнес-консультантів за допомогою;
- 2) окреслення кола стратегічних напрямів консультування;
- 3) підготовка інвестиційного проєкту фахівцями з агроконсалтингу;
- 4) професійний супровід проєкту до стадії реалізації поставлених цілей;
- 5) реалізація готового проєкту.

Особливої актуальності консультування з питань ведення аграрного бізнесу набуло в умовах воєнного стану. Нестача сільськогосподарської продукції через масові знищення ворогом засаджених сільськогосподарських угідь, дефіцит і висока вартість палива можуть призвести до голоду в країні, тому бізнесу варто адаптуватися до сучасних умов ведення бізнесу.

Економічного консультування вимагає насамперед сфера збуту продукції. Переважна більшість логістичних компаній не працює, а якщо і працюють, то ціни за перевезення товарів є досить високими. Якщо раніше близько 90% експорту сільськогосподарської продукції здійснювалось через морське сполучення, то зараз блокада портів країною-агресором призвела до того, що перевезення здійснюється залізничним транспортом, але перевозиться у 7 разів менше сільськогосподарської продукції порівняно з минулими роками. Альтернативним варіантом залишається експорт через морські порти держав-сусідів, хоча це потребує значних фінансових витрат. Як наслідок – неплатоспроможність і закриття багатьох підприємств. Коливання курсу іноземних валют теж негативно позначається не лише на прибутках сільськогосподарських підприємств, а й на їх платоспроможності в цілому. Збитки підприємств, спричинені війною, можна покрити тільки великою кількістю продукції (ефект масштабу). Війна в країні призвела й до плінності кадрів через масовий виїзд працівників за межі міст і країни. Нестача кваліфікованих кадрів також призводить до гальмування функціонування підприємств. У зв'язку із цим релокація персоналу розглядається як єдиний варіант збереження кадрів.

Отже, аграрний сектор в умовах війни став другим фронтом боротьби українського народу за власну продовольчу й фінансову безпеку. Важливим аспектом залишається підтримання сільського господарства державою. Зав-

данням же бізнес-консультування є допомога клієнту в здійсненні прогресивних змін у його організації.

Агровиробництво спряжене з великими ризиками несприятливих природних явищ, настання яких може призвести не тільки до неотримання очікуваних прибутків, а й до значних втрат вкладених фінансових ресурсів. У зв'язку з цим актуалізуються нові напрями страхування у сфері аграрних відносин.

Бізнес-консалтинг із питань страхування аграрних (сільськогосподарських) ризиків

Провідні держави демонструють приклади ґрунтовної підтримки агропідприємств. В Україні інструментом такої підтримки є діяльність Фонду гарантування кредитів у сільському господарстві, який є небанківською фінансовою установою. Фонд, засновником якого є держава в особі Кабінету Міністрів України, створено з метою підтримки суб'єктів мікропідприємництва, малого та середнього підприємництва, фізичних осіб – підприємців, що провадять діяльність у галузі сільського господарства, шляхом часткового гарантування виконання зобов'язань таких суб'єктів за кредитними договорами. Мінімальна частка держави у статутному капіталі Фонду не підлягає відступленню, приватизації, продажу та відчуженню в будь-який інший спосіб і становить 51 %. Джерелами формування коштів Фонду є: 1) кошти, передані до статутного капіталу Фонду; 2) дохід від фінансово-господарської діяльності; 3) кошти, отримані від третіх осіб на поворотній та/або безповоротній основі, зокрема кредити та гранти, у тому числі кошти міжнародних фінансових організацій і міжнародної технічної допомоги; 4) бюджетні кошти в разі передбачення їх законом про Державний бюджет України на відповідний рік; 5) облігації внутрішньої державної позики; 6) інші джерела, не заборонені законодавством [8].

НБУ установив вимоги до обов'язкових нормативів Фонду, що обмежують ризики його діяльності за операціями з фінансовими активами, надав рекомендації щодо визначення непокритого кредитного ризику для регулювання діяльності Фонду, унормував порядок визначення нормативів і встановив нормативні значення: обсягу наданих непокритих гарантій (Н1), що не має перевищувати 4 (визначено законом); максимального ризику на одного принципала чи групу пов'язаних з принципалом контрагентів (Н2), що не має перевищувати 15%; запасу ліквідності (Н3), який має становити не менше 20% [9].

Варто зауважити, що страхування аграрних (сільськогосподарських) ризиків є важливим елементом системи фінансово-кредитного забезпечення сільськогосподарських виробників, до якого також долучається держава.

Метою такого страхування є часткова або повна компенсація втрати врожаю через несприятливі природні явища (посуху, град, ураган тощо).

Державна підтримка страхування сільськогосподарської продукції полягає в наданні з державного бюджету сільськогосподарським товаровиробникам грошових коштів у вигляді відшкодування до 60 % вартості страхового платежу (страхової премії), нарахованого за договорами страхування.

Основними принципами страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою є: підтримка стабільності фінансового становища і кредитоспроможності сільськогосподарських товаровиробників; обов'язковість укладення договору страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою як умови при наданні сільськогосподарським товаровиробникам окремих видів державної підтримки та дотацій, визначених Кабінетом Міністрів України; рівна доступність до державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників незалежно від їх організаційно-правової форми; забезпечення відшкодування збитку, завданого страхувальникам унаслідок настання страхових випадків; виконання зобов'язань України у сфері міжнародної торгівлі [10].

Перелік видів сільськогосподарської продукції та сільськогосподарських страхових ризиків, щодо яких здійснюється страхування з державною підтримкою на відповідний бюджетний рік, визначається центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну аграрну політику. Не підлягають страхуванню з державною підтримкою: сільськогосподарські культури, врожай яких при культивуванні протягом трьох або більше років становив менше 50 % середньостатистичного врожаю в районі, на території якого розташований об'єкт страхування; урожай багаторічних насаджень плодоносного віку, що не давали врожаю протягом останніх п'яти років; хворі сільськогосподарські тварини, а також ті, що перебувають у зоні карантину або в зоні виникнення надзвичайних епізоотичних обставин; посіви, що не мають належної густоти стояння рослин та/або якщо стан рослин не відповідає фазі розвитку, мають ознаки ураження хворобами або шкідниками.

До сільськогосподарських страхових ризиків при страхуванні сільськогосподарських культур і багаторічних насаджень належать: сильні морози, заморозки, вимерзання, льодяна кірка; сильний вітер (у тому числі ураганний вітер, шквал, смерч), пилова буря, град, удар блискавки та пожежі, спричинені блискавкою; сильні дощі і зливи, тривалі дощі, повінь (паводок); сильна спека, засуха (посух), суховій, комплекс посушливих умов; випрівання, вимокання, випирання, випадіння; сіль, лавина, земельний зсув; землетрус; епіфітотія, осередок масового розмноження шкідливого організму, спалах масового розмноження шкідника рослин, вторинні хвороби рослин; крадіжки

та протиправні дії третіх осіб; відхилення параметра (значень) індексу (індексів), визначеного страховиком і страхувальником у договорі страхування; інші події, передбачені договором страхування.

Міністерство аграрної політики та продовольства України розробило стандартизований страховий продукт для страхування площ посівів озимих зернових сільськогосподарських культур з державною підтримкою від сільськогосподарських ризиків на період перезимівлі [11].

Тарифи на страхування агроризиків залежать від зони вирощування, стану посівів і дотримання агротехнічних вимог вирощування та в середньому становлять 3–6% (0,2–8%). Страхові суми було визначено відповідно до розрахунків ННЦ «Інститут аграрної економіки» та становлять, наприклад, для посівів озимої пшениці у 2022 р. – 7230 грн на гектар; у 2023 р. – 7680 грн/га; у 2024 р. – 8120 грн/га.

Страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою мають право здійснювати страхові компанії за дотримання певних вимог. Слід зауважити, що станом на 01.09.2022 в Державному реєстрі фінансових установ перебувало 140 страховиків, з них таке право на 29.11.2022 має акціонерне товариство «Страхова компанія “Інго”» (табл. 1).

Таблиця 1

**Перелік страховиків,
які мають право на страхування сільськогосподарської продукції
з державною підтримкою (станом на 29.11.2022)**

№ з/п	Ідентифікаційний код згідно з ЄДРПОУ	Найменування страховика	Підстави включення до переліку страховиків	
			Лист НБУ до АТ «СК “Інго”» (щодо відповідності вимогам агрострахування з державною підтримкою)	Наказ Мінагрополітики
1.	16285602	Акціонерне товариство «Страхова компанія “Інго”»	№ 21-0006/71765 від 13.10.2022	№ 946 від 28.11.2022

Зазначимо, що на страховому ринку України є пропозиції програм комплексного страхування посівів сільськогосподарських культур на період перезимівлі й без державної підтримки. Такий договір можуть укласти власник або виробник товарної сільськогосподарської продукції, незалежно від форми

власності і господарювання; сільськогосподарські підприємства, навчальні й дослідно-виробничі заклади, фабрики, кооперативи, фермерські, селянські господарства та ін.

Зауважимо, що умови такого страхування державою не унормовуються, а тому можуть мати суттєві відмінності у різних страхових компаній. У такому випадку страхова сума встановлюється для кожного поля (ділянки) застрахованих озимих сільськогосподарських культур. Базові (індикативні) страхові тарифи визначаються залежно від виду сільськогосподарських культур і регіону. Страхові платежі встановлюються на основі базового тарифу з урахуванням коригуючих коефіцієнтів залежно від розміру франшизи та інших факторів. Таким чином, оптимізація умов страхування аграрних (сільськогосподарських) ризиків потребує фахового бізнес-консалтингу.

Консалтинг як інтелектуальна послуга бізнесу фахівців із різних галузей знань охоплює широкий спектр проблем господарської діяльності підприємств, орієнтуючись на надання професійних порад з оптимізації бізнес-процесів. Економічний консалтинг охоплює управлінське та структурне консультування, професійні поради з питань технологічного, кадрового менеджменту, зі структурно-функціональних проблем організації, ресурсного забезпечення, суспільних аспектів ефективності бізнесу, правових проблем реформування підприємств та їх структурних підрозділів, податків, підвищення рентабельності підприємства тощо.

Консалтинг ефективності економічного потенціалу підприємств

Досягнення високого рівня ефективності економічного потенціалу підприємства є умовою прибутковості та конкурентоспроможності бізнесу, що свідчить про актуальність і практичну значущість професійної допомоги консультантів менеджменту бізнес-організацій у розв'язанні проблем із його формування, структурування, оновлення та оптимізації. Виходячи з цього, консалтинг ефективності економічного потенціалу бізнесу є одним із пріоритетних напрямів консалтингової діяльності в сучасний період.

Економічний потенціал підприємства як організаційної одиниці бізнесу характеризується насамперед ресурсною складовою – сукупністю матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів підприємницької діяльності. Водночас, оскільки ресурсний потенціал забезпечує досягнення цілей бізнесу, показниками ефективності його використання є відповідність результатів господарської діяльності підприємства у певний період їх максимально можливому рівню, якщо оптимально використовуються всі ресурси. Тобто економічний потенціал має такі взаємопов'язані складові, як ресурсний та результативний потенціали, які у сукупності забезпечують досягнення необхідного рівня ефективності та конкурентоспроможності бізнесу, його сталий розвиток [12, с. 19–23].

Таким чином, економічний потенціал бізнесу як об'єкт професійного консультування – це, по-перше, можливість і здатність підприємства функціонувати та розвиватися у певний момент часу, відповідно до поставлених цілей, нарощувати конкурентні переваги [13].

По-друге, економічний потенціал бізнесу має такі взаємопов'язані характеристики: з одного боку, це можливість підприємства працювати на всі сто відсотків, використовуючи всі наявні ресурси та потужності його внутрішнього середовища. З іншого боку, це ринкові інструменти та можливості як зовнішні чинники ефективності бізнесу. Відтак складовими економічного потенціалу підприємства є його внутрішній та зовнішній потенціали, що мають ресурсні, інформаційні, соціально-культурні, корпоративні, маркетингові, інвестиційні й інноваційні характеристики [13]. Слід підкреслити, що економічні потенціали різних підприємств можуть не включати всі ці складові. Структура економічного потенціалу залежить від галузі, типу, видів господарської діяльності конкретного підприємства.

Предметом консалтингу в цій сфері є ефективність економічного потенціалу підприємств, оцінка її рівня та шляхи його підвищення (оптимізації).

Ефективність економічного потенціалу – це віддача його ресурсної складової, що вимірюється такими економічними показниками:

- обсяг виробленої продукції, обсяг реалізованої продукції, прибуток;
- коефіцієнт використання виробничої потужності підприємства як співвідношення обсягу виробленої продукції та виробничої потужності підприємства, яка визначається максимально можливим випуском за умов повної зайнятості ресурсів виробництва;
- фондовіддача;
- рентабельність продукції, основних і оборотних виробничих фондів, активів, капіталу.

Оцінюючи рівень ефективності економічного потенціалу підприємства, важливо аналізувати динаміку зазначених показників протягом певного періоду господарської діяльності підприємства.

Оцінка ефективності економічного потенціалу підприємств базується на порівняльному аналізі показників господарської діяльності підприємства у визначеному періоді і показників результативного потенціалу – максимально можливого рівня фондовіддачі, рентабельності за умов оптимального використання ресурсного потенціалу.

Послуги консалтингу ефективності економічного потенціалу підприємств характеризуються загальними ознаками консалтингових послуг і певними особливостями. Послуга – це дія, результат якої споживається в процесі її виконання. Послуги являють собою діяльність індивіда на користь іншої особи. Це цілеспрямована діяльність, результати якої мають прояв у корисному

ефекті [14]. Це доцільна діяльність, результати якої відображаються в корисному ефекті, особливій споживчій вартості. Особливістю послуги є збіг у часі та у просторі процесів виробництва, реалізації і споживання її корисного ефекту. Послугою також визначають діяльність із надання певного матеріального чи нематеріального блага іншій особі, що здійснюється для задоволення її особистих потреб [15].

Послугу у сфері консалтингу характеризує саме консалтинговий процес, спрямований на виявлення загроз і особливостей ринку, регіону, країни, сфери діяльності, технологічного розвитку тощо щодо бізнесу. Якщо договором про надання консалтингових послуг будуть передбачені не тільки аналіз, а й розробка та впровадження змін, контроль за показниками і удосконалення в подальшому, це також буде вважатися процесом надання послуг консалтинговою фірмою або консультантом [16].

Послуги консалтингу ефективності економічного потенціалу підприємств – це процес професійної допомоги фахівців, спрямований на аналіз, формулювання та розв’язання проблем підприємств, пов’язаних з оптимізацією його ресурсного потенціалу, і досягнення цілей господарської діяльності відповідно рівня результативного потенціалу бізнесу.

Відповідно до Європейського довідника консультантів із менеджменту, у якому визначено 84 види консалтингових послуг, об’єднаних у такі групи: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційна технологія, консалтинг у міжнародному бізнесі, спеціалізовані послуги [17], – пропонується класифікація послуг консалтингу ефективності економічного потенціалу підприємств, які будуть відігравати вирішальну роль щодо оптимізації його формування та використання:

1. Загальне управління: а) визначення ефективності системи управління; б) визначення конкурентоспроможності / вивчення кон’юнктури ринку; в) організаційна структура й розвиток; г) дослідження і розвиток; г) стратегічне планування.

2. Адміністрування: а) організація та методи управління; б) планування робочих приміщень і їх оснащення.

3. Фінансове управління: а) зниження собівартості; б) системи обліку; в) збільшення доходів.

4. Управління кадрами: а) програми заохочення; б) мотивація; в) професійний рух і скорочення штатів.

5. Виробництво: а) автоматизація; б) використання обладнання та його технічне обслуговування; в) підвищення продуктивності; г) контроль за постачанням вузлів і деталей.

6. Інформаційна технологія: а) застосування комп’ютерів в аудиті й оцінці; б) САПР / АСУ.

7. Консалтинг у міжнародному бізнесі: а) дослідження іноземних ринків; б) консультування з міжнародних фінансових розрахунків; в) експортний та імпорتنний консалтинг.

8. Спеціалізовані послуги: а) консалтинг з управління електроенергетикою; б) консалтинг з управління розподілом матеріалів і з матеріально-технічного постачання; в) юридичний консалтинг.

Саме ці види послуг є основними для консалтингу ефективності економічного потенціалу бізнесу.

У теперішній час консалтингова діяльність з питань ефективності економічного потенціалу підприємств повинна відповідати потребам українського бізнесу й сучасному рівню консалтингової діяльності:

а) в умовах воєнного стану професійна допомога консультантів повинна бути зосереджена на таких проблемах бізнесу, як збереження виробничого потенціалу та релокація підприємств, перепрофілювання виробництва, безпека економічного потенціалу бізнесу, – це проблеми, розв’язання яких безпосередньо є предметом консалтингу ефективності економічного потенціалу бізнесу в сучасний період;

б) в Україні дуже багато компаній орієнтовані на надання послуг, що відповідає структурі постіндустріальної економіки, характеристикам четвертої індустріальної революції. У перспективі, враховуючи руйнування багатьох підприємств на індустріальному сході нашої країни в період війни, ця частка буде тільки збільшуватись, і цей тренд буде зберігатися найближчі десять років. Отже, об’єктом консалтингу ефективності економічного потенціалу бізнесу слід визначити не тільки виробничий, а й послуговий потенціал бізнес-організацій;

в) цілі консалтингу ефективності економічного потенціалу бізнесу повинні бути обґрунтованими, досяжними, конкретними, визначеними за терміном їх досягнення та періодом функціонування підприємств. Якщо визначення мети буде некоректним, то і результат консультування буде хибним;

г) оцінювання рівня ефективності економічного потенціалу підприємств повинно бути спрямовано на визначення шляхів його підвищення та спиратися на показники:

– KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, що визначають дії та події, які впливають на прибуток і допомагають обґрунтувати необхідні заходи підвищення продуктивності [18];

– KRI (Key Risk Indicator) – ключові показники ризиків, що мають негативний вплив на здатність організації досягти успіху [19];

г) послуги консалтингу ефективності економічного потенціалу підприємств повинні бути пакетними, включати професійні поради та дії фахівців не тільки з економіки, а й із права, виробництва, бухгалтерського обліку, фінансів та ін.

Особливості оціночної діяльності в умовах післявоєнної реконструкції економічного потенціалу

Серед сучасних напрямів консультаційної діяльності особливе місце займає оцінювання, яке в умовах повоєнного відновлення набуває специфічного змісту.

Професійна оціночна діяльність перебуває в постійному розвитку, логіка якого відповідає сучасним вимогам життєдіяльності суспільства. Зараз ситуація в Україні характеризується військовими діями, які суттєво руйнують сучасний і майбутній економічний потенціал країни. Після закінчення військових дій, безумовно, почнеться відновлення та реконструкція зруйнованого майна, а значить, буде виникати питання щодо визначення оцінювання та шкоди та обсягу збитків, завданих фізичним і юридичним особам. Саме із цією метою Кабінетом Міністрів України був розроблений Порядок про визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації [20]. А зараз українські експерти й оцінювачі обговорюють проєкт Методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності [21].

Нові методичні документи потребують спеціального опрацювання оцінювачами й адекватного тлумачення для клієнтів, які будуть звертатися за професійними консультаціями.

Методика визначає організаційні та методичні засади оцінки реальних збитків і розміру упущеної вигоди з метою визначення вартості витрат, необхідних для відновлення майна та майнових прав, що постраждали через військову агресію, а також установлює особливості оцінки реальних збитків та їх розміру різних об'єктів, а саме: нерухомого майна, рухомого майна (машини та обладнання), транспортних засобів, товарно-матеріальних запасів і біологічних активів, єдиних майнових комплексів підприємств, установ і організацій усіх форм власності, культурних цінностей. У методиці спеціально не виокремлюється бізнес як спеціальний об'єкт оцінювання, але це не означає неможливість оцінити втрати та збиток, що пов'язані з військовими діями. У самій методиці визначається методологія оцінювання, яка дозволяє оцінювати саме бізнес. Для цього оцінювачу необхідно чітко розуміти особливості бізнесу як об'єкта оцінки, що передбачає виявлення трьох аспектів. По-перше, бізнес – це *товар*, який, з одного боку, має споживчу вартість, тобто спроможність задовольняти потреби певних суб'єктів, а з іншого, – це вартість, яка складається з різних компонентів: сукупності активів (матеріальних і нематеріальних) і структури пасивів. Тому вартість бізнесу визначається вартістю

активів, прибутку й вартості ризику. По-друге, бізнес – це *система взаємовідносин*, оскільки організація бізнесу носить системно керований характер, що передбачає організацію відтворення як матеріально-речових, так і вартісних (фінансових) ресурсів. Рух цих ресурсів має взаємопов’язаний характер. По-третє, бізнес – це *капітал*, що спрямований на отримання прибутку. Виходячи з цих аспектів, оцінювач формує свої уявлення про алгоритм оцінювання бізнесу.

Як відомо, оцінювання (оцінка) – це спеціальний процес визначення вартості будь-яких об’єктів (активів, майна) на основі використання особливих економічних методів і процедур. Оцінювач-професіонал повинен володіти методологією (принципами, підходами, методами) оцінювання, яка, з одного боку, відтворює об’єктивні закономірності формування вартості, а з іншого, – передбачає на суб’єктивному рівні відтворювати логіку поведінки як споживача, так і виробника, враховуючи їхні інтереси, потреби, мотиви та уявлення про корисність і цінність. Оскільки йдеться про оцінювання в нових реаліях економічного життя, виникають нові інтереси та потреби у зацікавлених осіб. Мета оцінки в сучасних умовах відповідає їх інтересам, оскільки передбачає визначення збитків у межах кримінальних проваджень за законодавством України; слугує цілям подання постраждалими заяв на компенсацію або позовів (у тому числі колективних) до міжнародних судових інстанцій.

Нові методичні документи розроблено на підставі національних і міжнародних стандартів оцінки (International Valuation Standard), а також керівних принципів Світового банку щодо оцінювання збитків та інших матеріалів, що розроблені організаціями, визнаними у світовому співтоваристві. Методика є обов’язковою для використання під час оцінки збитків, які виникли внаслідок збройної агресії, її положення переважають над іншими положеннями нормативно-правових актів, методик, рекомендацій тощо, які регулюють питання визначення розміру збитків, нанесених підприємствам, установам, організаціям за інших обставин.

Методологія нової методики передбачає чіткі уявлення про різні види вартості, які виникають унаслідок спеціальних процедур оцінювання. Перш за все йдеться про поняття *ринкової вартості активів*, що в методиці визначається як очікувана грошова сума, за яку актив або зобов’язання варто обмінювати на дату оцінки між готовими до транзакції та не пов’язаними між собою покупцем і продавцем, після належного маркетингу та за умови, що кожна сторона діяла обізнано, розсудливо і без примусу [21]. Важливо зрозуміти, що необхідною умовою виникнення ринкової вартості стає наявність ознак відкритого (конкурентного) ринку, де не існує асиметричності інформації, а значить, учасники ринку мають необхідну інформацію про предмет угоди і діють у своїх інтересах, які формують типову ринкову мотивацію.

Важливою рисою ринкової вартості є така обставина, як жодна зі сторін угоди не зобов'язана відчужувати свій актив, тобто ніхто не примушує їх до здійснення угоди. Для визначення ринкової вартості майна найчастіше застосовується адитивна або мультиплікативна модель із відповідним обґрунтуванням обраних елементів порівняння, ступеня подібності об'єктів порівняння та розміру поправок на коригування відмінностей між об'єктами порівняння та об'єктом оцінки. Поряд із ринковою вартістю існують інші форми, умовами виникнення яких є певні конкретні обставини. Так, для оцінки матеріальних активів існує *вартість заміщення*, що відображає витрати на створення подібного активу з еквівалентною корисністю, або *вартість відтворення* – актуальні на дату оцінки витрати на відтворення точної копії активу, що оцінюється.

Для оцінки пошкодженого та знищеного нерухомого майна (як суттєвого структурного елемента бізнесу) використовується поняття «валової вартості девелопменту», тобто ціни, яка може бути отримана при продажу завершеного розвитком (будівництвом) об'єкта нерухомого майна на ринку. При визначенні валової вартості девелопменту необхідно враховувати притаманні розвитку нерухомості ризики: непередбачені ускладнення, що збільшують будівельні витрати; зрив строків поставок і виконання робіт; затримки в знаходженні покупців чи орендарів для завершеної розвитком нерухомості; інфляцію тощо. Валова вартість девелопменту повинна відповідати грошовій сумі, достатній для покриття витрат на придбання ділянки землі та її поліпшення, включаючи вартість фінансування цих витрат і прибуток девелопера.

Валова вартість девелопменту розраховується за формулою:

$$V_O^{GDV} = V_L \cdot (1+i) + V_C \cdot (1+i)^{0.5}, \quad (1)$$

де V_O^{GDV} – валова вартість девелопменту знищеного об'єкта нерухомого майна;
 V_L – вартість ділянки землі;
 V_C – вартість заміщення (відтворення) поліпшень;
 i – ставка компаундування.

Нині в оціночній діяльності поширене використання терміна «компаундування (нарахування)», що передбачає виконання операції, за допомогою якої визначається величина остаточної майбутньої вартості з використанням складних процентів. Значення ставки компаундування детермінується тривалістю періоду розвитку нерухомості і відповідає інтересу інвестора й інтересу девелопера. Значення річної ставки компаундування визначають на дату оцінки за даними інформаційного джерела – вебсайту www.Global-Rates.com щодо річної ставки LIBOR у доларах США, LIBOR – це середня міжбанківська відсоткова ставка, за якою окремі банки на лондонському грошовому ринку готові кредитувати один одного. З початку 2022 р. ставка LIBOR надається

максимум на 5 строків погашення. Офіційні відсоткові ставки LIBOR оголошуються один раз у робочий день в 11:45. Значення цієї ставки має бути збільшене на премію за ризик країни та за ризики, що пов'язані з особливостями ведення певних видів бізнесу та нерухомості [22].

Якщо йдеться про застосування залишкової вартості заміщення нерухомого майна, необхідно визначити суму ринкової вартості землі та вартості заміщення (відтворення) земельних поліпшень (усього того, що розташовано на ній), зменшених на обсяг їх сукупного знецінення. При цьому необхідно врахувати інтерес девелопера, тобто його винагороду (прибуток), яка є сприятливою для забудовника за його підприємницьку ініціативу з урахуванням ринкових вимог, особливостей виду нерухомості та того рівня ризику, який він бере на себе залежно від складності та тривалості розвитку нерухомості.

Оцінка розміру упущеної вигоди виконується відповідно того майна, яке призначалося для здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку або доходу в іншій формі. У методиці під упущеною вигодою розуміють розмір накопиченого протягом визначеного періоду часу прибутку, що його міг отримати власник (балансоутримувач, користувач) пошкодженого та (або) знищеного майна за умови того, що майно не було пошкоджене або знищено. Об'єктами такої оцінки стають нерухомість із комерційним потенціалом, інвестиційна нерухомість, єдиний майновий комплекс (ЄМК) підприємств, установ і організацій усіх форм власності, корпоративні частки, об'єкти в матеріальній і нематеріальній формах, вартість яких визначається вартістю ЄМК, що створений на їх основі (об'єкти, асоційовані з бізнесом), тощо [21].

Необхідно чітко виокремлювати нерухомість із комерційним потенціалом (комерційна нерухомість) та інвестиційну нерухомість. Перший вид нерухомості призначений для ведення будь-якого бізнесу, мета якого пов'язана з отриманням прибутку. Інвестиційна нерухомість відповідно до Національних стандартів бухгалтерського обліку являє собою «власні або орендовані на умовах фінансової оренди земельні ділянки, будівлі, споруди, які розташовуються на землі, утримувані з метою отримання орендних платежів та/або збільшення власного капіталу, а не для виробництва та постачання товарів, надання послуг, адміністративної мети або продажу в процесі звичайної діяльності» [23]. Для визначення розміру упущеної вигоди передбачаються такий алгоритм оцінювання: 1) проводиться аналіз і визначається тривалість строку компаундування, у межах якого буде враховуватися упущена вигода від активу (майна); 2) обраховується річний розмір грошових потоків із перерахуванням на місяць протягом усього строку компаундування; 3) обґрунтовуються складові ставки компаундування та визначається її розмір; 4) визначається майбутня вартість грошових потоків на кінець строку компаундування шляхом компаундування цих грошових потоків. Для розрахунку трива-

лості загального строку компаундування, у межах якого враховується упущена вигода, необхідно враховувати, по-перше, дату й термін порушення цивільного права, що виникли внаслідок збройної агресії; по-друге, строк, необхідний для відновлення (заходи з розмінування та очищення території, демонтаж залишків будівель і споруд, підготовка будівельного майданчика тощо); по-третє, термін технічного відновлення активу до стану, в якому він перебував на дату нанесення шкоди [22]. У якості грошового потоку, що використовується для визначення розміру упущеної вигоди, приймається прибуток після оподаткування. Неотриманим прибутком вважається такий, що мав би бути отриманий підприємством, діяльність якого заснована на майні, за умови відсутності наслідків збройної агресії. Сьогодні на оцінювачів очікує складана й важлива робота, що пов'язана з наданням нових видів консультування, передумовою яких є знання, компетенції та досвід фахівців.

Висновки. У сучасних умовах формуються нові принципи реконструктивного відновлення економіки України, що потребують нових напрямів консультаційної діяльності в усіх сферах економічного життя. Тому консультаційна діяльність нині не втрачає своєї актуальності, а, навпаки, набуває нових напрямів, форм, алгоритмів, способів упровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності : конспект лекцій : електрон. вид. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 90 с. URL: http://nulau.edu.ua/materials/files/economic_theory/0083/01.pdf (дата звернення: 25.10.2022).
2. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 302 с.
3. Кальна-Дубінюк Т. П. Обґрунтування теоретичних аспектів у консалтингу. *Вісник аграрної науки*. 2008. № 12. С. 75–76.
4. Зануда А. Земля України: скільки її, кому належить і хто на ній працює. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-50223336> (дата звернення: 25.10.2022).
5. Серських Н. С. Консалтингові послуги в аграрному сервісі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 2 (19). С. 88–92. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/19_2019/14.pdf (дата звернення: 25.10.2022).
6. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність : Закон України від 17.06.2004 № 1807-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15> (дата звернення: 25.10.2022).
7. Про схвалення Концепції формування державної системи сільськогосподарського дорадництва : розпорядж. Каб. Міністрів України від 31.10.2011 № 1098-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1098-2011-p> (дата звернення: 25.10.2022).
8. Про Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві : Закон України від 04.11.2021 № 1865-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1865-20> (дата звернення: 25.10.2022).

9. Про затвердження Положення про регулювання діяльності Фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві : постанова Нац. банку України від 19.08.2022 № 184. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0184500-22> (дата звернення: 25.10.2022).
10. Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою : Закон України від 09.02.2012 № 4391-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4391-17> (дата звернення: 25.10.2022).
11. Про стандартизований страховий продукт для страхування площ посівів озимих зернових сільськогосподарських культур з державною підтримкою від сільськогосподарських ризиків на період перезимівлі : наказ М-ва аграр. політики та продовольства України від 25.11.2021 № 385. URL: <https://agro.vobu.ua/3875> (дата звернення: 25.10.2022).
12. Марченко О. С. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Харків : Право, 2022. 246 с.
13. Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімух Ю. О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.7>.
14. Послуга. URL: <https://www.wiki-data.uk-ua.nina.az/query/?q=послуга> (дата звернення: 25.10.2022).
15. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 25.10.2022).
16. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексик О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 316 с.
17. Родіонов О. В., Онікієнко О. В., Родіонов С. О. Консалтинг як інструмент розвитку потенціалу і безпеки підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 74–83.
18. Key Performance Indicators, KPI. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performance-indicators-kpi> (дата звернення: 25.10.2022).
19. Key risk indicator (KRI). URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/key-risk-indicator-KRI> (дата звернення: 25.10.2022).
20. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації : постанова Каб. Міністрів України від 20.03.2022 № 326. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP220326> (дата звернення: 25.10.2022).
21. Проект спільного наказу Міністерства економіки України та Фонду державного майна України «Про затвердження Методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності». URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=feb8ff4a-45ed-4b18-a273-2b79f3bd0dac&title=ProektSpilnogoNakazuMinisterstvaEkonomikiUkrainiTaFonduDerzhavnogoMaina> (дата звернення: 25.10.2022).
22. Васильєва Т. А., Леонов С. В., Кривич Я. М. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навч. посіб. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.

23. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 32 «Інвестиційна нерухомість»: затв. наказом М-ва фінансів України від 02.07.2007 № 779. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE14090> (дата звернення: 25.10.2022).

REFERENCES

1. Marchenko, O. S. (2019). *Ekonomika ta orhanizatsiia konsal'tynhovoï diialnosti: konspekt leksii [Economics and organization of consulting activities: lecture notes]*. Natsionalnyi yurydychnyi universitet imeni Yaroslava Mudroho. http://nulai.edu.ua/materials/files/economic_theory/0083/01.pdf [in Ukrainian].
2. Shevchenko, L. S. (2019). *Stratehichnyi biznes-konsal'tynh [Strategic business consulting]*. Pravo [in Ukrainian].
3. Kalna-Dubynyuk, T. P. (2008). Obgruntuvannia teoretychnykh aspektiv u konsal'tynhu [Justification of theoretical aspects in consulting]. *Visnyk ahrarynoi nauky – Herald of Agrarian Science*, 12, 75–76 [in Ukrainian].
4. Zanuda, A. (2019, July 11). Zemlia Ukrainy: skilky yii, komu nalezhyt i khto na nii pratsiuie [Land of Ukraine: how much is there, who owns it and who works on it]. *BBC News Ukraina – BBC News Ukraine*. <https://www.bbc.com/ukrainian/features-50223336> [in Ukrainian].
5. Serskykh, N. (2019). Konsal'tynhovi posluhy v ahrarynomu servisi [Consulting services in agricultural service]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 2(19), 88–92. http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/19_2019/14.pdf [in Ukrainian].
6. Pro silskohospodarsku doradchu diialnist: Zakon Ukrainy vid 17.06.2004 No. 1807-IV [On agricultural advisory activities: Law of Ukraine dated June 17, 2004]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15> [in Ukrainian].
7. Pro skhvalennia Kontseptsii formuvannia derzhavnoi systemy silskohospodarskoho doradnytstva: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31.10.2011 No. 1098-r [On the approval of the Concept of the formation of the state agricultural advisory system: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 31, 2011]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1098-2011-p> [in Ukrainian].
8. Pro Fond chastkovoho harantuvannia kredyiv u silskomu hospodarstvi: Zakon Ukrainy vid 04.11.2021 No. 1865-IX. [About the Fund for partial guarantees of loans in agriculture: Law of Ukraine dated November 11, 2021]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1865-20> [in Ukrainian].
9. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro rehuliuвання diialnosti Fondu chastkovoho harantuvannia kredyiv u silskomu hospodarstvi: Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy vid 19.08.2022 No. 184 [On the approval of the Regulations on the regulation of activities of the Fund for the partial guarantee of loans in agriculture: Resolution of the National Bank of Ukraine dated August 19, 2022]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0184500-22> [in Ukrainian].
10. Pro osoblyvosti strakhuvannia silskohospodarskoi produktsii z derzhavnoiu pidtrymkoiu: Zakon Ukrainy vid 09.02.2012 No. 4391-VI [About the peculiarities of insurance of agricultural products with state support: Law of Ukraine dated February 09, 2012]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4391-17> [in Ukrainian].
11. Pro standartyzovanyi strakhovyï produkt dlia strakhuvannia ploshch posiviv ozymykh zernovykh silskohospodarskykh kultur z derzhavnoiu pidtrymkoiu vid

- silskohospodarskykh ryzykiv na period perezymivli: Nakaz Ministerstva ahrarynoi polityky ta prodovolstva Ukrainy vid 25.11.2021. No. 385 [About a standardized insurance product for insuring the area of winter grain agricultural crops with state support against agricultural risks for the overwintering period. Order of the Ministry of Agrarian Policy and Food dated November 25, 2021]. <https://agro.vobu.ua/3875> [in Ukrainian].
12. Marchenko, O. S. (2022). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva [Economic security of the enterprise]*. Pravo [in Ukrainian].
13. Vaskivska, K. Lozinska, L., & Galimuk, Ju. (2020). Ekonomichniy potentsial pidpriemstva v umovakh zmin: sut ta kharakterni osoblyvosti [The enterprise economic potential in the face of change: the essence and characteristics]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.7> [in Ukrainian].
14. *Posluha [Service]*. (n.d.). <https://www.wiki-data.uk-ua.nina.az/query/?q=%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B0> [in Ukrainian].
15. Pro zakhyst prav spozhyvachiv: Zakon Ukrainy vid 12.05.1991 No. 1023-XII [On the protection of consumer rights: Law of Ukraine dated May 12, 1991]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> [in Ukrainian].
16. Fedonin, O. S., Riepina, I. M., & Oleksyk, O. I. (2003). *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka [Enterprise potential: formation and evaluation]*. KNEU [in Ukrainian].
17. Rodionov, O. V., Onikiienko, O. V., & Rodionov, S. O. (2016). Konsaltnykh yak instrument rozvytku potentsialu i bezpeky pidpriemstva [Consulting as a tool for developing the company's potential and security]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka – Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture*, 171, 74–83 [in Ukrainian].
18. *Key Performance Indicators, KPI*. (n.d.). <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performance-indicators-kpi>
19. *Key risk indicator (KRI)*. (n.d.). <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/key-risk-indicator-KRI>
20. *Poriadok vyznachennia shkody ta zbytkiv, zavdanykh Ukraini vnaslidok zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii [On the approval of the Procedure for determining damage and losses caused to Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation]*. (2022). <https://ips.ligazakon.net/document/KP220326> [in Ukrainian].
21. Proekt spilnogo nakazu Ministerstva ekonomiky Ukrainy ta Fondu derzhavnoho maina Ukrainy “Pro zatverdzhennia Metodyky vyznachennia shkody ta obsiahu zbytkiv, zavdanykh pidpriemstvam, ustanovam ta orhanizatsiiam usikh form vlasnosti vnaslidok znyshchennia ta poshkodzhennia yikh maina u zviazku iz zbroinoiu ahresiieiu Rosiiskoi Federatsii, a takozh upushchenoi vyhody vid nemozhlyvosti chy pereshkod u provsdzhenni hospodarskoi diialnosti” [Draft joint order of the Ministry of Economy of Ukraine and the State Property Fund of Ukraine “On approval of the Methodology for determining damage and the amount of damage caused to enterprises, institutions and organizations of all forms of ownership as a result of the destruction and damage to their property in connection with the armed aggression of the Russian Federation, as well as lost profit due to impossibility or obstacles in the conduct of economic

- activity”]. (2022). <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=feb8ff4a-45ed-4b18-a273-2b79f3bd0dac&title=ProektSpilnogoNakazuMinisterstvaEkonomikiUkrainiTaFonduDerzhavnogoMaina> [in Ukrainian].
22. Vasylieva, T. A., Lieonov, S. V., & Kryvykh, Ya. M. (2015). *Ekonomichnyi ryzyk: metody otsinky ta upravlinnia. [Economic risk: assessment and management methods]*. DVNZ “UABS NBU” [in Ukrainian].
 23. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 32 “Investytsiina nerukhomist”: zatv. nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 02.07.2007 No. 779 [National regulation (standard) of accounting 32 “Investment real estate”: Approved by the Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated July 02, 2007]. <https://ips.ligazakon.net/document/RE14090> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 01.11.2022

Стаття пройшла рецензування 02.12.2022

Стаття рекомендована до опублікування 23.12.2022

O. A. HRYTSENKO

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

L. V. NECHYPORUK

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

K. S. ZELENSKA

Master’s student of Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

K. P. SVYRYDENKOV

Master’s student of Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, customer manager in Icon.Partners Law Firm, Ukraine, Kyiv

NEWEST DIRECTIONS OF BUSINESS CONSULTING

Problem setting. The development of real economic regularities, new requirements and special interests of customers change consulting activity, generates new directions, execution algorithms, etc.

Recent research and publication analysis. Normative and legal documents do not contain a definition of the concept of “business consulting”. Definitions of this concept and similar ones are given by specialists such as Marchenko, L. S. Shevchenko, T. P. Kalna-Dubinyuk, etc.

Paper objective. The main purpose of the article is to substantiate the peculiarities of the essence and task of consulting activities in the agricultural sector, to reveal the principles and tools of agricultural production risk insurance, to identify directions of consulting for the effectiveness of the economic potential of business, and to analyze the peculiarities of appraisal activity in the post-war recovery of the economy of Ukraine.

Paper main body. In modern circumstances, the importance of certain directed business consulting is being updated, among which the agricultural sphere is becoming the most important. The strategic task of consulting in the agricultural sector is the analysis and substantiation of promising development directions by implementing scientific, modern and economically profitable solutions, taking into account the subject area of agribusiness and the client's expectations. Due to this, strategic analysis acquires special importance, which provides for a comprehensive study of a specific business organization as an economic system, as well as external and internal factors that significantly affect the functioning of the business in tough competitive conditions with a mandatory outline of strategic directions.

Agricultural production is associated with great risks of adverse environmental conditions, the occurrence of which can lead not only to failure to receive expected profits, but also to significant losses of invested financial resources.

The main principles of insurance of agricultural products with state support are: maintaining the stability of the financial position and creditworthiness of agricultural producers; the obligation to conclude an agricultural product insurance contract with state support as a condition for providing agricultural producers with certain types of state support and subsidies determined by the Cabinet of Ministers of Ukraine; equal access to state support for agricultural producers, regardless of their organizational and legal form; ensuring compensation for damage caused to policyholders as a result of insured events; fulfillment of Ukraine's obligations in the field of international trade.

One of the priority areas of consulting activity in the modern period is consulting the effectiveness of the economic potential of a business.

Achieving a high level of efficiency of the enterprise's economic potential is a condition for business profitability and competitiveness, which indicates the relevance and practical importance of the professional assistance of management consultants of business organizations in solving the problems of its formation, structuring, renewal and optimization.

In Ukraine, methodical documents have been developed and discussed, which determine the specifics, the algorithm for assessing damage and the amount of the losses caused to enterprises, institutions and organizations of all forms of ownership as a result of the destruction and damage of their property due to armed aggression, as well as lost profits from the impossibility or obstacles in the implementation of economic activity. The purpose of the assessment under these conditions is to assess the damage within the scope of criminal liability according to the legislation of Ukraine, as well as for the purposes of filing claims by the victims for compensation or claims (including collective ones) in international courts.

Conclusions of the research. Thus, consultation activity in modern conditions does not waste its relevance, but rather acquires new forms, algorithms, and methods of implementation.

Short abstract for an article

Abstract. Authors have considered new areas of consulting activity in the economic, managerial, insurance and appraisal spheres. Particular attention is paid to the peculiarities of business consulting in the strategic tasks and purposes in the agribusiness are highlighted. The features of consulting the effectiveness of the economic potential of business as a priority direction of consulting activity at the present time are revealed. Modern requirements and basic principles of insurance in the agricultural sector are presented. The necessity of new instruments for insurance of agricultural production and agricultural products is proved. Authors have disclosed the role, significance and new directions of appraisal activity in the context of the post-war restoration of Ukraine's economic potential.

Key words: business consulting, innovative projects, agribusiness, insurance, economic potential of business, appraisal, cost, real estate.

Article details:

Received: 11 November 2022

Revised: 02 December 2022

Accepted: 23 December 2022

Рекомендоване цитування: Гриценко О. А., Нечипорук Л. В., Зеленська К. С., Свириденков К. П. Новітні напрями бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2022. № 4 (51). С. 20–43. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-20>.

Suggested citation: Hrytsenko, O. A., Nechyporuk, L. V., Zelenska, K. S., & Svyrydenkov, K. P. (2022). Novitni napriamy biznes-konsaltnyhu [The newest directions of business consulting]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4(51), 20–43. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-20>.

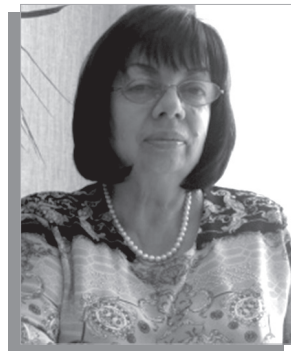
ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ПРАВА

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-44>

УДК [346.26:339.137]:005.572

О. С. МАРЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого,
Україна, м. Харків
e-mail: ol.mar4enko2011@nlu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4761-9620>



Л. С. ШЕВЧЕНКО

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



Н. А. МИНКО

магістрант кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, молодший фахівець
з трансфертного ціноутворення
консалтингової компанії ТОВ «Crowe
Mikhailenko»,
Україна, м. Київ
e-mail: nikitamynko@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1039-060X>



I. В. НЕСТЕРЕНКО

магістрантка кафедри економічної теорії
 Національного юридичного університету
 імені Ярослава Мудрого, молодший юрист
 консалтингової компанії ТОВ «Crowe
 Mikhailenko»,
 Україна, м. Київ
 e-mail: nesterenko.irina@email.ua
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6532-5998>



ПІДПРИЄМСТВО У ПРАВОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ¹

Автори статті проаналізували теоретичні основи й управлінські заходи забезпечення правомірної економічної поведінки підприємства як цілісної господарсько-правової бізнес-системи. У статті обґрунтовано роль підприємства як суб'єкта комерційної господарської діяльності, схарактеризовано правове середовище його ефективного функціонування та систему правової безпеки. Особливу увагу приділено юридичному менеджменту підприємства. Визначено роль професійних консультантів у здійсненні юридичної діагностики та податкового аудиту підприємства. Проаналізовано застосуванням цифрових бізнес- та інтелектуальних моделей у юридичному обслуговуванні бізнесу. Аргументовано необхідність PR-стратегування конкурентоспроможності юридичного консалтингу. Розкрито особливості управлінського консультування юридичних фірм в умовах війни.

Ключові слова: підприємство, юридична фірма, конкурентоспроможність бізнесу, правове середовище, правова безпека підприємства, юридичний менеджмент, юридичний консалтинг, юридичне обслуговування бізнесу, юридична діагностика, податковий аудит, управлінське консультування.

JEL Classification: D23, K10, L10, M10, M21, N40.

Постановка проблеми. Підприємство є цілісною господарсько-правовою бізнес-системою, що інтегрує соціально-економічні та юридичні характерис-

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961).

© Марченко О. С., Шевченко Л. С., Минко Н. А., Нестеренко І. В., 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 суб'єкта підприємницької діяльності, здійснює господарські функції під впливом зовнішнього середовища бізнесу, складовими якого є правові умови та чинники підприємництва. В умовах воєнного стану актуалізуються дослідження, спрямовані на обґрунтування шляхів ефективного функціонування підприємств у межах нового правового поля господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження сутності, умов і чинників правомірної економічної поведінки підприємства охоплюють: по-перше, обґрунтування теоретичних основ і розкриття прикладних аспектів господарської діяльності підприємств у межах правового поля, що є метою досліджень економічних [1; 2], менеджеріальних [3–5], юридичних [6; 7]; по-друге, виявлення особливостей правового середовища й економічної поведінки підприємств у період воєнного часу [8–10]. Зазначені напрями досліджень взаємопов'язані: результати аналізу господарської діяльності підприємств у правовому полі уможливлюють визначення специфічних характеристик їхньої правомірної економічної поведінки в умовах воєнного стану, що, зі свого боку, потребує певних теоретичних узагальнень.

Формулювання цілей. Метою статті є розкриття теоретичних основ і управлінських заходів забезпечення правомірної економічної поведінки підприємства як цілісної господарсько-правової бізнес-системи.

Виклад основного матеріалу. Сконцентруємо увагу на кількох найбільш актуальних аспектах діяльності підприємства в сучасному правовому середовищі.

Підприємство як суб'єкт комерційної господарської діяльності.

Правове середовище і правова безпека підприємства

У правовому аспекті підприємство як суб'єкт комерційної господарської діяльності (підприємництва):

1) є юридичною особою, суб'єктом права, здатним від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав і нести обов'язки та самостійно брати участь у правовідносинах, бути позивачем і відповідачем у суді [11];

2) має цивільну правоздатність (цивільні права й обов'язки) і цивільну дієздатність, є учасником цивільних правовідносин – особистих немайнових і майнових відносин, основаних на юридичній рівності, вільному волевиявленні, майновій самостійності їх учасників [11];

3) здійснює господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (господарську правосуб'єктність) як сукупність установлених законодавством і набутих у господарських правовідносинах прав і обов'язків [12]. Основу господарської компетенції підприємства становлять права власності, права господарського відання, права оперативного управління. Господарська компетенція підприємства встановлюється актами державного регулювання

бізнесу, його права й обов'язки визначаються в процесі господарських відносин, сферу яких становлять господарсько-виробничі, організаційно-господарські та внутрішньогосподарські відносини [13];

4) є учасником трудових, фінансових, податкових, земельних та інших правовідносин, що регулюються нормами трудового, фінансового, податкового, земельного права України та ін. «Господарська діяльність відбувається не тільки в системній дихотомії приватних і публічних відносин, але й у форматі функціонування ринку як системного утворення. Господарська діяльність у цьому сенсі зачіпає не тільки відносини контрагентів, але й добросовісної конкуренції з іншими суб'єктами господарювання ринку, додержання спільних норм і правил виробничої діяльності, підпорядкування її правилам суб'єктів ринкової інфраструктури біржового, саморегульованого, техніко-інфраструктурного характеру» [6, с. 139].

Таким чином, правомірна економічна поведінка підприємства характеризується відповідністю його господарської діяльності нормам чинного законодавства, що гарантує реалізацію його прав як учасника правовідносин (цивільних, господарських, трудових, земельних, фінансових та ін.) і забезпечує досягнення цілей бізнесу в межах правового поля.

Підприємство здійснює господарські операції в інституційному середовищі бізнесу, що включає норми певного правового режиму підприємництва – офіційні «правила гри», санкціоновані державою, і соціальні норми та правила, визнані суспільством чи певними соціальними групами, що не є закріпленими нормами права [14]. Складовою інституційного середовища підприємства є правове середовище, що формується нормами законодавства, внутрішніми (локальними) нормативними актами, договорами з контрагентами й іншими учасниками господарського процесу.

Правове середовище підприємства може бути джерелом загроз і ризиків його правовій безпеці, серед яких: недосконалість заходів державного регулювання економіки, невідповідність норм окремих законодавчих актів, прогалини в законодавстві, часта зміна нормативно-правових актів, рейдерство, корупція, протиправна поведінка контрагентів, відсутність у підприємства стратегії та тактики захисту його законних прав, неефективна робота юридичних відділів та юрисконсультів; недостатній рівень правових знань керівництва підприємства, низька правова культура господарської діяльності, конфлікти інтересів, недосконалість чи відсутність внутрішніх нормативних актів та ін. Їх деструктивними наслідками для підприємства є дисфункції цілісної господарсько-правової системи, її дестабілізація, кризові стани.

Правова безпека підприємства орієнтована на захист його прав і виконання обов'язків, визначених нормами чинного законодавства. Її метою є забезпечення захисту можливостей та здатностей підприємства бути ефективним учасником правовідносин і реалізувати господарську компетенцію відповідно до норм

чинного законодавства. «У найбільш загальному вигляді про безпеку певного підприємця (фірми, підприємства) як суб'єкта права свідчать збереження її як цілісного структурного утворення й юридичної особи, а також стійкі (або зростаючі) значення основних фінансово-економічних показників» [7, с. 120].

Отже, правова безпека підприємства спрямована на забезпечення правомірної економічної поведінки підприємства щодо досягнення його бізнес-цілей у межах правового поля підприємницької діяльності. Основні характеристики правової безпеки підприємства відображено на рис. 1.

Важливо підкреслити, що, хоча правова безпека є однією із складових системи економічної безпеки підприємства, її забезпечення є умовою та чинником, по-перше, економічної безпеки підприємства у цілому як господарсько-правової системи та його підрозділів, по-друге, досягнення цілей кожної підсистеми системи економічної безпеки – техніко-технологічної, фінансової, ринкової, кадрової, інформаційної та іншої безпеки [15]. Так, забезпечення фінансової безпеки підприємства потребує здійснення заходів, спрямованих на захист його прав як платника податків, позичальника, інвестора тощо. Кадрова безпека передбачає забезпечення відповідності її заходів нормам чинного законодавства про працю. Інформаційна безпека спирається на правовий захист інформаційних ресурсів підприємства, інтерфейсна безпека передбачає правовий аудит контрагентів підприємства та договорів з ними.

Таким чином, правова безпека, окрім власних функцій як підсистеми системи економічної безпеки підприємства, виконує загальну забезпечувальну функцію – сприяє досягненню цілей економічної безпеки, кожної її підсистеми у правовому полі підприємницької діяльності. «Правова безпека підприємства орієнтована на постійне забезпечення відповідності його діяльності чинному законодавству й виражається у відсутності претензій з боку правоохоронних органів або контрагентів до нього» [7, с. 120].

Забезпечення правової безпеки є завданням юридичної служби, яка є складовою системи юридичного менеджменту підприємства.

Юридичний менеджмент підприємства: від теорії до практики

Розвиток сучасного бізнесу відбувається в динамічному правовому середовищі. Відсутність правових знань у менеджерів або відверте ігнорування права (закону) стає однією з причин погіршення показників господарської діяльності і навіть банкрутств бізнес-організацій. Актуальним завданням стає запровадження на підприємствах *юридичного менеджменту*.

Теоретичною основою юридичного менеджменту є концепція Law & Management, яку розробляють закордонні вчені. Так, Г. Бутінон-Дюма (H. Bouthinon-Dumas) і А. Массон (A. Masson) обґрунтували роль права як ключового фактора успіху компанії, пояснили високу ефективність окремих

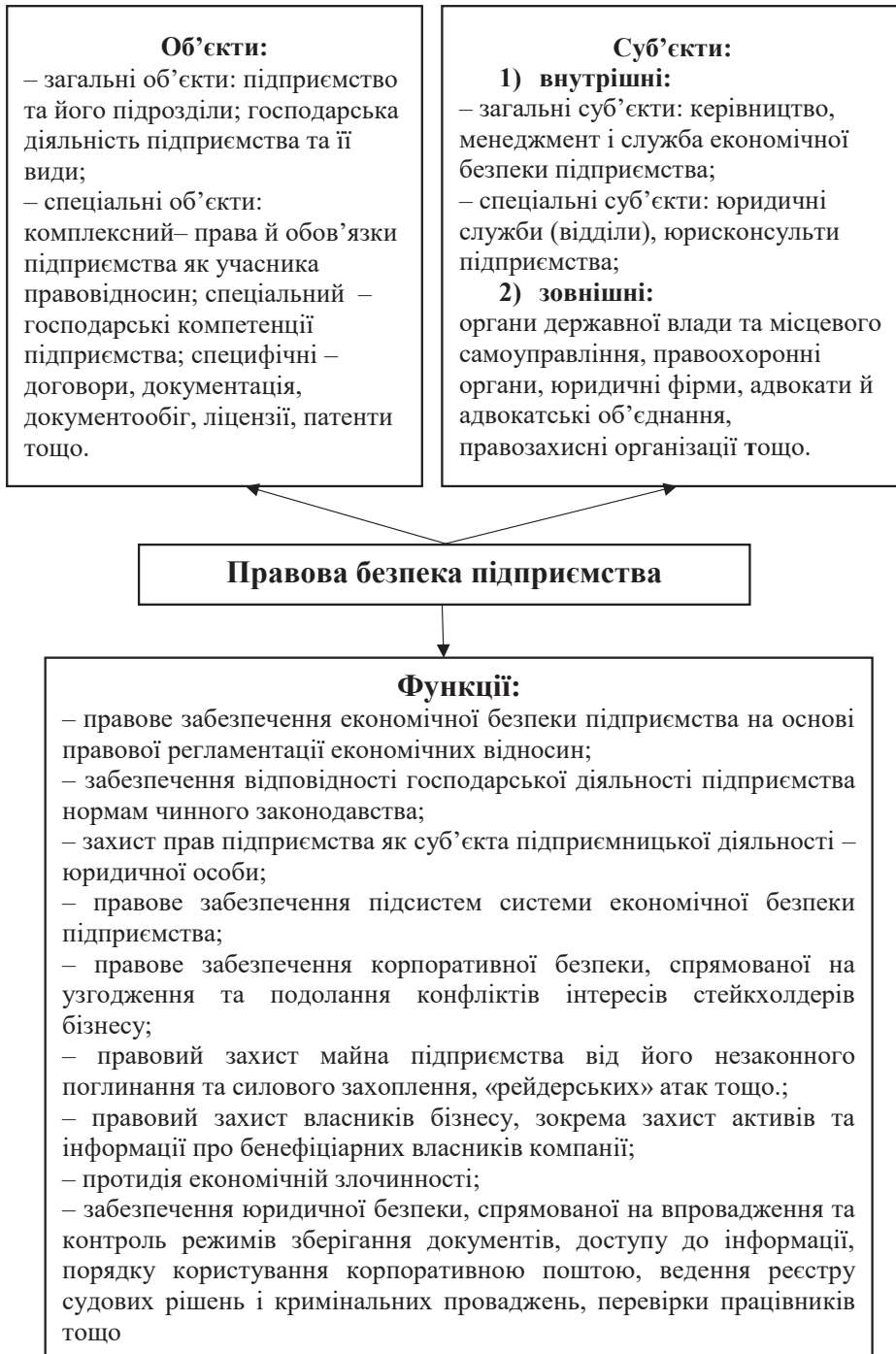


Рис. 1. Об'єкти, суб'єкти та основні функції правової безпеки підприємства

бізнес-організацій, які перебувають в одному правовому полі (середовищі) з іншими, використанням переваг права та закону для досягнення своїх господарських (економічних) цілей, розробкою та реалізацією правових стратегій [16]. Г. Зідель (G. Siedel) і Х. Хаапіо (H. Naario) розрізняють реактивний підхід менеджерів, коли вони вже стикнулися з правовими проблемами і змушені на них реагувати, та активний, який дозволяє використовувати право для упередження проблем та успішного бізнесу. Проактивне право передбачає розроблення юридичного плану дій менеджера [17]. В інших своїх публікаціях Г. Зідель аналізує зв'язок стратегічного менеджменту, права й етики [18], роль права у створенні конкурентних переваг фірми [19]. С. Е. Беглі (C. E. Bagley) та Д. В. Севідж (D. W. Savage) аналізують зміст роботи та завдання «юридично обізнаних (обачних) менеджерів» («legally astute managers») [20, с. 10–12].

В Україні методологічні питання юридичного менеджменту досліджують науковці кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого [3–5].

Проте практичне втілення юридичного менеджменту суб'єктами господарювання не є однозначним. Вітчизняні юристи-практики часто стверджують, що юридичний менеджмент – це суміщення функцій менеджера та юриста підприємства з метою оптимізації роботи з клієнтами, мінімізації юридичних ризиків підприємства і зростання його конкурентоспроможності. *Менеджери* підприємств повинні розуміти правові аспекти бізнесу, знати й дотримуватися у своїй діяльності норм чинного законодавства, розроблених в організації посадових інструкцій, установлених для них прав і обов'язків. На їхню думку, кожне управлінське рішення менеджерів повинне бути юридично оформленим у вигляді наказу, розпорядження, доручення адміністрації підприємства та узгоджене з чинним законодавством. Правова регламентація управлінських відносин дає змогу більш чітко організувати дії менеджерів. Інакше будь-які дії менеджерів матимуть негативні наслідки для організації. Водночас *юристи* повинні мати певні управлінські компетентності – глибокі адміністративні знання, уміння та навички управління організаціями на різних рівнях і посадах.

На наш погляд, юридичний менеджмент означає юридично внормовану управлінську діяльність у будь-якій сфері господарювання. Його основними суб'єктами (юридичними менеджерами) є: менеджери зі знаннями права, юристи зі знаннями менеджменту, юрисконсульти, бізнес-консультанти.

Юридичний менеджмент здійснюється на різних рівнях управління організацією.

На *стратегічному* рівні основним завданням юридичних менеджерів є розроблення корпоративної правової стратегії. Річ у тому, що на кожному з етапів розвитку бізнесу при визначенні перспектив законного отримання

доходів і розробленні механізмів захисту бізнесу підприємства стикаються з: а) економічними (підприємницькими) ризиками та їх можливими правовими наслідками; б) правовими ризиками та їх можливими економічними наслідками. Призначення правової стратегії підприємства – обрати найбільш ефективну «лінію поведінки» та спрямувати зусилля власників бізнесу та менеджерів на зменшення ймовірності настання ризикової події та мінімізацію її можливих наслідків.

Бізнес-організації схильні використовувати одну з п'яти правових стратегій [21]:

1) уникнення, або ігнорування / нехтування, права (закону). Такої стратегії дотримуються ті керівники, які вважають право / закон перепорою для досягнення бажаних бізнес-цілей. Або ж намагаються здобути знання права / закону задля того, щоб використати на свою користь певні нормативно-правові акти (закони, постанови уряду, рішення місцевих органів влади), які надають їхнім підприємствам певні пільги, привілеї або виняткові права. На підприємствах мають місце слабкий внутрішній контроль бізнес-процесів, відносно велика кількість судових процесів і рішень із покаранням. Зазначимо, що відвертих прихильників такої стратегії серед українських підприємців небагато. І свій вибір вони намагаються аргументувати найчастіше нестабільністю вітчизняного законодавства або суперечливістю правового регулювання бізнесу;

2) дотримання права (закону): власники бізнесу визнають право / закон обмежувачем бізнес-діяльності, який не можна змінити або адаптувати до конкретної корпоративної стратегії. Юрист має контролювати корпоративну поведінку та виявляти її незаконну діяльність;

3) запобігання, або попередження (профілактики), правопорушень: власники бізнесу доручають менеджерам і юристам управляти ризиками, а з часом створювати нові ділові можливості для розвитку бізнесу;

4) зростання цінності і вартості бізнесу: менеджери та юристи фірми працюють разом, щоб підвищити рентабельність інвестицій. Особливої актуальності набувають правова підтримка взаємодії з інвесторами (*investor relations*) і встановлення взаємодії з органами державної влади з метою успішної діяльності підприємства та реалізації підприємницьких проєктів (*government relations*). Такі функції можуть виконувати власник або топменеджер фірми (генеральний директор, голова ради директорів), юрист і навіть PR-менеджер – за умови знання нормативних актів, наявності умінь і досвіду ефективних комунікацій із державними органами, розуміння адміністративних і політичних загроз діяльності підприємства. У європейських країнах таку роботу доручають GR-менеджеру чи навіть департаменту GR. Також з'являється посада головного правового стратега;

5) стратегію трансформації, яка інтегрує корпоративну правову стратегію в бізнес-модель і бізнес-екосистему підприємства.

На *оперативному* управлінському рівні відбувається реалізація правової стратегії. Юридичний менеджер виконує багато суто організаційних завдань: оцінює якість й оптимізує роботу юридичної служби підприємства, працює з юридичною документацією, приймає рішення у сфері управління юридичними ризиками, врегульовує судові конфлікти. В Україні найбільше питань виникає в разі створення нового підприємства. Вони стосуються вибору форми підприємництва, встановлення прав і обов'язків посадових осіб і власників (засновників), укладення та виконання договорів, фінансових питань, узгодження юридичних питань у разі виходу підприємства на закордонні ринки та роботи в правових системах інших країн тощо. Топменеджмент очікує від юридичних менеджерів також одержання кваліфікованих консультацій із питань змін у чинному законодавстві України; юридичних висновків щодо доцільності тих чи інших інноваційних та інвестиційних проєктів; супроводу процесів укладення, виконання та припинення дії договорів, контрактів; консультувань із питань застосування норм галузевого права (трудового, господарського тощо) та ін.

Контроль передбачає аналіз досягнутих результатів. Він може здійснюватися як менеджерами підприємства, так і зовнішніми консультантами. В останньому випадку вибір і використання методів юридичного контролю для підприємств стає дискусійним і навіть проблематичним. Основними інструментами юридичного контролю є:

по-перше, *due diligence* – встановлення незалежними експертами достовірності фінансової, податкової та статистичної звітності, правильності оформлення установчих та інших документів, їх відповідності законодавству і внутрішнім вимогам; правова оцінка угод і можливості їх виконання; аналіз підприємницьких ризиків. В Україні такі дослідження часто називають юридичним аудитом [22]. Але це не зовсім правильно: окрім правової експертизи діяльності підприємства, актуальними напрямками *due diligence* є: операційний аналіз (дослідження історії бізнесу, комплексне вивчення всіх напрямів діяльності підприємства, його управління, структури, сильних і слабких сторін тощо); фінансовий аналіз із встановленням платоспроможності, ліквідності та рентабельності підприємства; податковий аналіз (аудит); конкурентний аналіз із визначенням конкурентоспроможності та перспектив розвитку бізнесу; перевірка підприємства на наявність корупційних ризиків. За наявності останніх діловий партнер може відмовитися мати справу з підприємством;

по-друге, *compliance* – напрацювання рекомендацій з управління небезпеками, які виникають через недотримання або навіть нерозуміння принципів

добросовісної поведінки на ринку, вимог законодавства, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій і самоврядних організацій, кодексів корпоративної поведінки (етики), політики конфіденційності даних, правил використання інсайдерської інформації тощо;

по-третє, *forensic* – комплексна діяльність, яка передбачає: виявлення ключових господарських ризиків підприємства; аналіз і врегулювання фінансово-правових спорів та інших конфліктних ситуацій, які виникають між діловими партнерами, у тому числі оцінку юридичної дисципліни контрагентів при угодах; конфіденційну перевірку та розслідування злочинів, скоєних окремими співробітниками чи навіть організаціями (корупції, шахрайства, зловживання службовим становищем, розкрадання активів підприємства тощо), унаслідок яких репутації підприємства було завдано збитків; роботу із запобігання вчиненню протиправних дій (превентивна функція форензик-аудиту). Таке розслідування є більш широким, ніж аудиторська перевірка, і може проводитися щодо топ менеджерів, рядових співробітників підприємства, компаній-контрагентів, підприємств, щодо яких плануються угоди злиття і поглинання, постачальників тощо. Форензик здійснюється незалежним експертом або ж групою фахівців, як правило, зовнішніми консультантами. Кінцева мета – забезпечення економічної безпеки підприємства [23]. В Україні, як зазначають практики бізнесу, підприємці віддають перевагу більш звичним способам юридичного контролю, наприклад, внутрішньому аудиту. У багатьох підприємств наразі відсутнє розуміння сутності та призначення форензик-послуг; вони вважають, що залучення зовнішніх фахівців може нанести удар по репутації підприємства і призвести до внутрішніх конфліктів між топменеджерами.

Юридична діагностика й податковий аудит підприємства: роль професійних консультантів

Ефективний юридичний менеджмент підприємств спирається на професійну допомогу суб'єктів юридичного консалтингу – юридичних фірм і незалежних консультантів – фахівців із права.

Останні декілька років в Україні швидко набувають популярності послуги бізнес-консалтингу з юридичної діагностики підприємств. Це пояснюється бажанням підприємців убезпечити себе від негативних наслідків перевірок, здійснених різними контролюючими органами, починаючи від податкової і завершуючи службою з питань праці. Тому на підприємство запрошується фахівець із певної галузі правових знань або навіть група фахівців, які перевіряють на відповідність нормативно-правовій базі всі бізнес-процеси суб'єкта господарювання, ведення бухгалтерського обліку, виконання податкових обов'язків тощо. Це робиться для того, щоб упевнитися, що підприємство

функціонує правильно або, як це буває в більшості випадків, знайти проблемні аспекти і швидко їх усунути.

Найчастіше сферою дослідження стають саме податкові питання, оскільки, по-перше, Державна податкова служба України дуже пильно перевіряє платників і вишукує недоліки, іноді навіть «вигадуючи» їх, по-друге, правове регулювання цієї сфери доволі складне, тому особі, яка не має фахової підготовки, важко привести оподаткування власного бізнесу в повну відповідність до законодавства. Натомість професійний консультант знає, на що саме треба звернути увагу, який ступінь ризику для оподаткування підприємця мають ті чи інші помилки щодо дотримання податкового законодавства, виявлені під час аудиту, і, що найголовніше, які шляхи їх усунення.

Чому податковий аудит став окремою сферою юридичного консалтингу? Перш за все, ця послуга актуальна для суб'єктів підприємницької діяльності з будь-якої галузі економіки, але залежно від галузі може мати свої особливості, що так чи інакше пов'язано з різними правилами оподаткування. Основними завданнями податкового аудиту є перевірка фінансової та податкової звітності, ведення та відновлення бухгалтерського обліку, розроблення рекомендацій щодо виявлених під час перевірки недоліків, а також супровід упровадження таких рекомендацій у діяльність підприємства.

Важливим напрямом діяльності податкових консультантів є також оптимізація оподаткування, яка полягає у зменшенні обсягу податкових зобов'язань суто законними шляхами. Так, податковий консультант знає, які пільги наявні щодо того чи іншого податку, наприклад, до кінця 2022 р. звільняються від оподаткування ПДВ операції з програмною продукцією. Однак застосування цієї пільги має низку нюансів, зокрема необхідно правильно прописувати предмет договору – постачання програмної продукції замість розробки програмної продукції. Здавалося б, різниця несуттєва, але на практиці ця різниця становить 20% від доходу, тобто, поставляючи контрагенту програмну продукцію на 1 млн грн, отримуєш змогу заощадити 200 тис. грн. Проте якщо не врахувати цю особливість, то така операція буде оподатковуватися ПДВ і доведеться заплатити 200 тис. грн державі. Варто наголосити, що використання таких пільг жодним чином не є ухиленням від сплати податків, оскільки підприємець не порушує закон, він просто використовує передбачені законодавством пільги на свою користь, але через неосвіченість або нехтування послугами податкового консультанта міг не скористатися такою можливістю.

Але податкове право – не єдина сфера юриспруденції, яка на сьогодні є актуальною для суб'єктів підприємництва. Важливим напрямом діяльності консультанта є перевірка контрагентів. Здавалося б, уже існує достатня кількість баз даних, сайтів, ботів, які прекрасно із цим упораються, але є багато

нюансів із цього приводу. Підприємець дійсно може знайти певну інформацію про контрагента, причому в достатньо великій кількості, але більшість інформації залишиться незрозумілою для особи, яка не є фахівцем. Консультант, у свою чергу, може не просто знайти всю необхідну інформацію, але й проаналізувати її, віднайти наявні ризики та підготувати звіт зрозумілою для суб'єкта господарювання мовою.

Ще більшого значення набуває ця операція, якщо клієнт збирається провести поглинання іншого підприємства або злиття з ним чи придбаває корпоративні права. У такому разі необхідно знати всю історію існування цього підприємства. Фахівці рекомендують проведення юридичного аудиту принаймні за останні три роки, але на практиці навіть цього недостатньо. Детальна перевірка підприємства, корпоративні права якого планує придбати клієнт, потрібна для того, щоб уникнути появи неприємних «сюрпризів» у майбутньому, зокрема звернення кредиторів із приводу повернення заборгованості, звернення виконавців щодо невиконаних судових рішень, отримання податкових повідомлень-рішень щодо сумнівних операцій у минулому, строк припинення до відповідальності за які ще не минув.

Окрім того, залучення професійних консультантів відбувається також під час виникнення суперечок із контрагентами або державою. У першому випадку це необов'язково судові спори, оскільки вчасне реагування і правильний алгоритм дій консультанта дозволяють вирішити конфліктні моменти шляхом переговорної процедури або претензійної роботи. Уникнення затяжного судового розгляду справи допомагає зекономити як фінансові ресурси підприємства, так і його час та нервові клітини керівника.

У другому випадку, окрім судових спорів, можливе також оскарження рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в адміністративному порядку. Однак якщо все-таки довелося звернутися до суду, то підготовка правильних за формою і змістом документів, дотримання процедури судочинства – це ті обов'язкові елементи належного захисту власних прав та інтересів, які досить важко реалізувати без залучення відповідного фахівця.

В умовах повномасштабної війни, яка почалася 24 лютого 2022 р., з'явилися нові виклики для функціонування бізнесу, протистояти яким також допомагають юристи-консультанти. Так, багато суб'єктів господарювання втратили основні засоби виробництва, зокрема будівлі, споруди, силові машини й устаткування, передавальні пристрої, транспортні засоби, робочу худобу, багаторічні насадження тощо, або сировину чи продукцію. У зв'язку із цим виникла необхідність відновити підприємницьку діяльність або розпочати її з нуля. Відтепер одним із поширених продуктів юридичних фірм є релокація бізнесу до країн Європи, США або навіть в офшорні зони. Для цього консуль-

танти мають дослідити організацію і особливості підприємницької діяльності клієнта, проаналізувати ринкову кон'юнктуру та можливості для бізнесу в інших країнах, зіставити всі можливі варіанти з потребами клієнта і запропонувати декілька кращих варіантів на вибір. Всі перелічені види діяльності безпосередньо пов'язані зі здійсненням юридичної діагностики спочатку бізнесу, який необхідно релокувати, а вже потім країни, до якої відбудеться релокація. Але цим функції консультанта не обмежуються. Необхідно розробити дорожню карту – детальний покроковий план реалізації запропонованого клієнту рішення, який включає безліч нюансів. Наприклад, необхідно створювати нову юридичну особу чи можна перемістити ту, що вже наявна; яку структуру обрати для такого підприємства. Є питання щодо переміщення персоналу, створення належних і безпечних умов праці. Звісно, це також питання податкового резидентства, адже значна кількість підприємців бажають залишатися платниками податків до державного бюджету України. Окрім того, саме консультант має подбати про величезну кількість різних реєстраційних і бюрократичних процедур, з якими розібратися пересічному громадянину, навіть якщо це власник успішного, ефективно функціонуючого до війни бізнесу, буде важко.

Таким чином, юридична діагностика бізнес-організації як сучасний напрям діяльності бізнес-консалтингу є актуальною і сьогодні у важких умовах війни, невизначеності та кризи. Окрім того, ця діяльність є не лише стабільним джерелом доходів для консультанта, а й має суспільно важливе значення для країни та окремих індивідів – підприємців, які звертаються за консультацією. Це пов'язано з тим, що саме консультанти, швидко зорієнтувавшись у формажорних обставинах сучасності, взяли себе в руки й показали іншим можливий шлях збереження «життєдіяльності» у, здавалося б, безвихідній ситуації. Як наслідок, бізнес продовжує функціонувати, а також суттєво підтримує Збройні сили України та економіку країни, наближаючи нас до перемоги.

Юридичне обслуговування бізнесу: застосування цифрових бізнес- та інтелектуальних моделей

Конкурентоспроможність підприємства на ринку в сучасних умовах буде залежати від оптимізації та переформатування бізнесу із застосуванням цифрових бізнес- та інтелектуальних моделей юридичного обслуговування, професійної компетенції та кваліфікованості кадрів і наявності навичок упровадження та використання цифрових технологій бізнес-консалтингу, від сформованого ставлення до фірми клієнтів цільового консалтингового ринку.

У сучасному світі цифрові трансформації притаманні суб'єктам підприємницької діяльності сфери послуг і розваг, виробництва й дистрибуції, консалтингового обслуговування бізнесу, державних послуг і громадських

об'єднань. Карантинні обмеження та воєнний стан ще більше акцентували необхідність адаптації організаційної структури підприємств, процесів виробництва та юридичного обслуговування до сучасних цифрових технологій.

Для консалтингової діяльності у сфері права цифровізація важлива з двох аспектів: перший зумовлений внутрішніми змінами й особливостями діяльності фірм-клієнтів в умовах цифрових трансформацій бізнесу, а другий пов'язаний із новими методами та формами консалтингового обслуговування, що актуалізує дослідження в цій сфері.

Консалтинговий цикл уособлює собою постійний рух правових знань та інформації від юридичної фірми та консультантів до клієнтів та від клієнтської організації та її працівників до консультантів, що створює умови для застосування інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій передачі даних і комунікацій між учасниками консультаційного процесу.

За структурою консалтингового циклу юридичне обслуговування бізнесу має такі основні форми:

- повне: включає продукування, обмін і впровадження консалтингового продукту в практику діяльності об'єкта консультування;
- часткове: продукує, результат консультування – отримання клієнтом необхідних знань та інформації щодо розв'язання правових проблем його бізнесу; впроваджує – отримання вигод від застосування знань та інформації, одержаних раніше.

Як процес надання професійної допомоги клієнтам юридичне обслуговування можна поділити на кілька стадій:

- 1) початкова стадія: початок співпраці консультант – клієнт, постановка проблеми, завдань, формування консультаційної пропозиції, укладення договору з надання юридичних послуг;
- 2) основна стадія: аналіз клієнтської організації, формулювання правової проблеми, обґрунтування шляхів її вирішення. Основна стадія включає фазу розроблення консультаційного проєкту та фазу впровадження рекомендацій;
- 3) заключна стадія: оцінка ефективності проєкту та визначення напрямів і форм подальшої співпраці консультантів і клієнтів.

Цифрові технології діяльності юридичних фірм мають упроваджуватися у всіх формах і на всіх стадіях обслуговування бізнесу, включаючи оптимізований прийом звернень і даних від клієнта, обмін, розповсюдження та структурування отриманої інформації. Окрім цього, необхідно враховувати комплексність діяльності суб'єктів юридичного бізнесу, що охоплює інтелектуальну діяльність, консультування, комунікацію, підприємництво.

Слід зазначити, що цифровізація змінює структуру попиту на юридичні послуги, є чинником зростання попиту на послуги ІТ-юридичного консалтингу, консультування правових проблем цифрових трансформацій бізнесу, спри-

яє розвитку онлайн-консалтингу та сполученню офлайнових і онлайн-каналів юридичного обслуговування клієнтів, використанню цифрового маркетингу юридичних послуг тощо.

Переваги цифровізації юридичного бізнесу повинні бути відображені в PR-стратегії юридичної фірми, спрямованій на формування її іміджу як експерта з правових питань ведення бізнесу, його цифрових трансформацій, що має унікальний науково-професійний потенціал, практичний досвід і демонструє високу соціальну відповідальність.

PR-стратегування конкурентоспроможності юридичного бізнесу

Важливе значення для збереження, перепрофілювання та розвитку юридичного бізнесу мають обґрунтовані PR-стратегії. Юридичні фірми з метою збільшення кількості клієнтів, налагодження ефективних консультант-клієнтських відносин як основи довгострокового співробітництва повинні застосовувати комплексний підхід до консалтингового обслуговування, що передбачає розроблення власної PR-стратегії, враховуючи наявні ресурси та можливості.

Ефективна PR-стратегія конкурентоспроможності є конкурентною перевагою юридичної фірми, оскільки її успішність залежить від ставлення до неї клієнтів, партнерів, спеціалістів у відповідній галузі, громадськості. Її головною метою є створення умов для вдалого позиціонування на ринку, розвиток клієнтської мережі, привертання уваги потенційних клієнтів із подальшим їх залученням до постійної співпраці.

У сучасний період ефективна PR-стратегія конкурентоспроможності юридичного консалтингу має включати в себе зв'язки консалтингової фірми зі ЗМІ та професійними виданнями або ж інтернет-ресурсами профільного спрямування, активне ведення соціальних мереж з орієнтуванням на потреби цільової аудиторії компанії, проведення освітніх, наукових заходів офлайн і онлайн. По-перше, співпраця працівників і керівників юридичної компанії зі ЗМІ може здійснюватися у формі надання в публічному просторі експертних коментарів і висновків із питань, що стосуються сфери її діяльності, оцінки певних подій, рецензування та надання порад щодо ведення господарської діяльності тощо. Перелічені заходи сприяють формуванню лояльного ставлення громадськості до компанії та закріплюють її «експертність» в очах цільової клієнтської аудиторії.

По-друге, юридичній фірмі доцільніше створювати історії, а не рекламу. Це зумовлено тим, що клієнти інстинктивно більше довіряють авторитетному контенту (висловлення ставлення та думки для ЗМІ), ніж рекламі.

По-третє, важливим каналом реалізації PR-стратегії є наукові й освітні заходи, участь у яких юридичної фірми сприяє залученню клієнтів, науковців

та експертів до співпраці, обговорення складних і актуальних питань. Фірма презентує для широкого загалу результати наукової діяльності її працівників, що демонструє їхню високу компетентність і постійний професійний розвиток. PR-програми повинні доводити інтелектуальне лідерство юридичної фірми, що забезпечують виступи її керівників на регіональних, національних, міжнародних конференціях. Це позиціонує їх як експертів і дає їм можливість представити свої знання клієнтам, зацікавити потенційних клієнтів, а також партнерів і груп громадськості.

По-четверте, PR-стратегії конкурентоспроможності повинні враховувати та використовувати маркетинговий потенціал соціальних мереж, які в сучасних умовах стали важливим каналом комунікацій юридичних фірм і клієнтів. Через цей канал комунікацій з громадськістю юридична фірма має змогу вчасно оповіщати клієнтів про останні події та акцентувати увагу на проблемних питаннях бізнесу, які консультанти здатні вирішити. Блог компанії в соціальній мережі або сайт, який містить новини, які прямо або опосередковано впливають на діяльність агентів консалтингового ринку й містять відповіді на запитання стосовно базових, складних і актуальних проблем, демонструють позицію компанії, яка перебуває в авангарді тенденцій галузі.

По-п'яте, у сучасних умовах актуальними щодо розвитку зв'язків із громадськістю є благодійні акції та волонтерські програми юридичних фірм, що формує їхню репутацію як соціально відповідального бізнесу.

Управлінське консультування юридичних фірм в умовах війни

Останнім часом актуалізується питання запровадження принципів менеджменту в юридичному бізнесі. Ідеться про планування та розроблення стратегії розвитку юридичної фірми; організацію та координацію практичної юридичної діяльності; оцінку якості роботи та стимулювання праці юристів; використання професійних знань для роботи із законодавством, внутрішніми нормативними документами та діловою документацією фірми; врегулювання внутрішньофірмових конфліктів у самій юридичній фірмі та інше. Менеджер юридичної фірми повинен: розуміти індустрію юридичного бізнесу та юридичні практики; знати специфіку надання юридичних послуг; усвідомлювати необхідність тривалої взаємодії з клієнтами, створення для них цінності. Між фірмою і клієнтами в ідеалі мають формуватися не тільки економічні, а й соціальні відносини, що ґрунтуються на особистій прихильності, лояльності і партнерстві. У зв'язку із цим особливого значення набуває управлінське консультування юридичної фірми.

Управлінське консультування – це професійна діяльність, яка передбачає надання незалежних і об'єктивних порад і технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами різним суб'єктам підприємницької діяльності – клієнтам

з метою сприяння останнім у визначенні, дослідженні й аналізі управлінських проблем, пошуку оптимальних рішень для їх вирішення, а також розробці методології впровадження рекомендацій [24, с. 207].

Представники юридичного бізнесу не часто звертаються до зовнішніх консультантів, оскільки для самозайнятих юристів або невеликих бюро і об'єднань у цьому просто немає потреби, тоді як великі юридичні фірми, як правило, мають відповідного фахівця у своєму штаті. Це пов'язано з тим, що юрист, який працює одноособово, приймає управлінські рішення лише щодо власної діяльності та особистого тайм-менеджменту, а особливість української юридичної школи дозволяє розробити необхідні для цього навички протягом навчання в університеті або набуті їх у подальшому під час роботи. Що ж стосується великих фірм, які мають департаменти з різних юридичних практик (судові спори, корпоративне право, податкове тощо), то через розлогу внутрішню ієрархічну структуру, велику кількість працівників і клієнтів такі фірми час від часу потребують консультації або рекомендації для розв'язання проблем у сфері управління. Проте їх вирішення покладене на керівника фірми або групу управлінців, тому залежно від їхнього особистого переконання у фірмі може бути наявна посада, наприклад, менеджера з кризових ситуацій, який консультує з управлінських питань у випадку виникнення різного роду проблем. Однак можливі ситуації, коли кваліфіковані консультанти все-таки залучаються ззовні – з консалтингової фірми.

В умовах війни бізнес зіштовхнувся з великою кількістю проблем, починаючи з відсутності попиту на різні товари, роботи та послуги і завершуючи повним знищенням основних засобів виробництва і смертю кадрів. Юридичний бізнес у цьому аспекті суттєво не відрізняється, і основні перепони для успішного й ефективного функціонування в умовах війни пов'язані з кадровими питаннями та актуальністю напрямів діяльності. Тобто, по-перше, деякі кваліфіковані юристи загинули, серед інших значна частина працівників виїхала за кордон, але й ті, що залишилися в Україні, не завжди мають змогу ефективно працювати у зв'язку з перебоями електропостачання, мобільного зв'язку тощо. По-друге, раніше популярні сфери діяльності, наприклад, трудові спори, супровід здійснення цивільних або господарських правочинів, конфлікти в царині сімейного права, юридичний аудит, втратили свою актуальність через зміну пріоритетів у суспільстві.

Однак низка юридичних фірм і надалі ефективно функціонує завдяки вдалим управлінським рішенням. Відомі випадки і коли у фірму запрошували контроль-менеджера як зовнішнього консультанта, який налагоджував бізнес-процеси, і коли керівник фірми або партнери шляхом прийняття спільного рішення знаходили вихід із кризової ситуації і самостійно розв'язували управлінські проблеми. Визначити, який зі способів є більш ефективним, немож-

ливо, оскільки все залежить від конкретної ситуації, здібностей запрошеного консультанта або керівника фірми, рівня їх ознайомленості зі специфікою питання, але вдалі і не дуже вдалі приклади є як для одного, так і для іншого варіанта.

На сьогодні юридичний бізнес успішно вирішив обидві зазначені проблеми. Так, у першу чергу було проведено евакуацію кадрів і забезпечено їх усім необхідним для існування. У подальшому після переїзду значної кількості фахівців за кордон із ними було встановлено контакти і повністю налагоджено процес віддаленої роботи. У вирішенні цього питання допоміг досвід онлайнової роботи у зв'язку з пандемією. Отже, за допомогою різних інтернет-платформ, зокрема Zoom, GoogleMeet, Teams, а також чатів у таких месенджерах, як Telegram, Viber, WhatsApp, було налагоджено повноцінну комунікацію між юристами і клієнтами, між різними відділами фірми, а також між працівниками і керівником.

Що стосується другої проблеми, тобто втрати актуальності деяких видів діяльності різних юридичних практик, то найкращим рішенням є розвиток тих видів діяльності, які і в умовах війни користуються попитом, а також пошук альтернатив, які зможуть замінити непопулярні послуги. Так, не втратили актуальності різного роду судові спори, корпоративні питання, деякі аспекти оподаткування. Однак набули поширення і нові послуги, серед яких слід виокремити такі: релокація бізнесу, перехід у режим резидента Дія Сіті, підтвердження неможливості виконання податкових зобов'язань, перехід на спрощену систему оподаткування з єдиним податком 2% тощо.

Щоб знайти оптимальні рішення для проблем, які постали перед юридичним бізнесом, консультант або управлінець зверталися до різних методів і прийомів, але алгоритм дій у тій непростій ситуації, що склалася, виглядає таким чином. Спочатку необхідно ретельно проаналізувати проблему з урахуванням усіх деталей. Після цього відбувається пошук безпечних і ефективних рішень, бажано знайти принаймні два альтернативні рішення, з яких можна обрати те, що найбільш вдало підходить для розв'язання проблеми. Наступним не менш важливим етапом є поступове впровадження обраного варіанта в систему бізнес-процесів фірми.

Консультанти, у яких бракує досвіду, або не дуже обачні керівники можуть зупинитися на останньому вказаному етапі, вирішивши, що цього достатньо для стабілізації їхньої підприємницької діяльності, однак досвідчені фахівці знають, що залишилося принаймні два важливі кроки: 1) поточне коригування нововведень з огляду на практичні аспекти застосування розроблених варіантів вирішення поставлених завдань; 2) оцінка ефективності наданих рекомендацій через певний проміжок часу після їх виконання.

Упорядковане застосування зазначеного алгоритму дій дозволило фірмам вдало впоратися з викликами, які приготувала війна, зберегти бізнес і продовжити ефективно функціонувати. Слід зауважити, що в умовах війни, окрім перелічених прийомів і методів вирішення управлінських завдань, важливим є недопущення паніки, збереження критичного мислення та адекватна оцінка ситуації, що склалася.

Висновки. Сьогодення підготувало дійсно серйозне випробування воєнного часу для населення та економіки України, у тому числі для підприємств і юридичного бізнесу. Однак і менеджмент підприємств, і юристи-практики, що здійснюють незалежну професійну діяльність як самозайняті особи, і юридичні фірми зуміли гідно прийняти цей виклик і рішуче відповісти. Звісно, важливу роль у цьому зіграла допомога професійних зовнішніх консультантів, а також наявні в управлінців майстерність і здатність швидко реагувати на зміни реалій. Окрім того, не можна не відзначити особливу важливість праці правників в умовах війни, коли права людини й основоположні свободи зазнають раніше не характерних порушень, а підприємства звертаються з абсолютно новими запитами для підтримки їхньої життєздатності, і те, що всі ці проблеми врешті-решт будуть вирішені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шпикуляк О. Г., Прутська О. О. Інституційна безпека економічних агентів і ринковий механізм. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 5. С. 80–93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_5_9 (дата звернення: 18.10.2022).
2. Утенкова К. О. Дестабілізуючі чинники зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та їх вплив на економічну безпеку. *Економіка та держава*. 2019. № 8. С. 44–50. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.8.44>.
3. Шевченко Л. С. Law & Management: новий напрям наукових досліджень та управлінської практики. *Development trends in legal science and practice: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine*. Riga : SIA «Izdevnieciba “Baltija Publishing”», 2018. С. 218–239. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-571-29-9>.
4. Шевченко Л. С. Інноваційні інструменти юридичного менеджменту. *Право та інновації*. 2018. № 1. С. 19–24.
5. Юридична фірма: пошук ефективної моделі менеджменту / Шевченко Л. С., Макуха С. М., Марченко О. С., Вовк І. А., Овсієнко О. В., Чуприна О. О. Харків : Право, 2014. 204 с.
6. Задихайло Д. В. Господарсько-правова парадигма регулювання економічних відносин: безальтернативність феномену. *Теорія і практика правознавства*. 2021. № 2 (20). С. 135–146. DOI: <https://doi.org/10.21564/2225-6555.2021.2.243732>.

7. Беззубов Д. О. Правова безпека підприємства в Україні (господарсько-правовий аспект). *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2015. №3. С. 119–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npna_u_2015_3_23 (дата звернення: 18.10.2022).
8. Стан та потреби бізнесу в Україні: відмінності в оцінках місцевої влади та бізнесу. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15213> (дата звернення: 18.10.2022).
9. Релокація бізнесу: у безпечних регіонах відновили роботу понад 460 підприємств. URL: <https://mind.ua/news/20244483-relokaciya-biznesu-u-bezpechnih-regionah-vidnovili-robotu-ponad-460-pidpriemstv> (дата звернення: 18.07.2022).
10. Шматковська Т. Релокейт підприємств у системі допомоги бізнесу в умовах воєнного стану. URL: <https://vnu.edu.ua/uk/news/relokeyt-pidpriyemstv-u-systemi-dopomohy-biznesu-v-umovakh-voyennoho-stanu> (дата звернення: 18.10.2022).
11. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 №435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 18.10.2022).
12. Андрійчук Б. І., Тимофєєва Т. С. Господарська правосуб'єктність. URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/45-p-yatnadsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/279-gospodarska-pravosub-ektnist> (дата звернення: 18.10.2022).
13. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 18.10.2022).
14. Марченко О. С. Інституційна безпека підприємства та її забезпечення в умовах воєнного часу. *Економічна теорія та право*. 2022. №3 (50). С. 86–105. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-50-3-86>.
15. Правова безпека підприємства. URL: https://firm.ua/ua/kyiv/pravova_bezpeka_pidpriyemstva.html (дата звернення: 18.10.2022).
16. Bouthinon-Dumas H., Masson A. *Stratégies juridiques des acteurs économiques*. Louvain-la-Neuve : Larcier, 2012. 544 p.
17. Seidel G., Naapio H. *Proactive Law for Managers – A Hidden Source of Competitive Advantage*. Aldershot : Gower Publishing, Ltd, 2011. 192 p.
18. Seidel G. *The Three Pillar Model for Business Decisions: Strategy, Law & Ethics*. Ann Arbor : Van Rye Publishing, LLC, 2016. 252 p.
19. Seidel G. *Using the Law for Competitive Advantage*. Hoboken : Jossey-Bass, 2002. 224 p. (J-B-UMBS Series).
20. Bagley C. E., Savage D. W. *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*. Mason : South-Western Cengage Learning, 2010. 1033 p.
21. Bird R. C., Orozco D. Finding the Right Corporate Legal Strategy. *MIT Sloan Management Review*. 2014. September 16. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/finding-the-right-corporate-legal-strategy> (дата звернення: 18.10.2022).
22. Юридичний (правовий) аудит підприємства – Due Diligence / Юрид. компанія «ENTIRE». URL: <https://entire.com.ua/uk/services/yuryst-dlia-biznesu/729-yurydychnyi-pravovyi-audyt-pidpriyemstva-due-diligence.html> (дата звернення: 18.10.2022).
23. Хеленюк М. Форензік: європейський досвід vs. українські реалії. *Юридична газета online*. 2021. 28 квіт. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/korporativne-pravo-ma/forenzik-evropeyskiy-dosvid-vs-ukrayinski-realiyi.html> (дата звернення: 18.10.2022).

24. Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 216 с.

REFERENCES

1. Shpykuliak, O. H., & Prutska, O. O. (2016). Instytutsiina bezpeka ekonomichnykh ahentiv i rynkovyi mekhanizm [Institutional security of economic agents and market mechanism]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy. Finances. Management: Topical issues of science and practice*, 5, 80–93. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_5_9 [in Ukrainian].
2. Utenkova, K. O. (2019). Destabilizuiuchi chynnyky zovnishnoho i vnutrishnoho seredovyscha pidpriemstva ta yikh vplyv na ekonomichnu bezpeku [Destabilizing factors of the external and internal environment of the enterprise and their effect on economic security]. *Ekonomika ta derzhava – Economics and state*, 8, 44–50. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.8.44> [in Ukrainian].
3. Shevchenko, L. S. (2018). Law & Management: novyi napriam naukovykh doslidzen ta upravlinskoï praktyky [Law & Management: a new direction of scientific research and management practice]. In *Development trends in legal science and practice: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine* (pp. 218–239). SIA «Izdevnieciba “Baltija Publishing”». <https://doi.org/10.30525/978-9934-571-29-9> [in Ukrainian].
4. Shevchenko, L. S. (2018). Innovatsiini instrumenty yurydychnoho menedzhmentu [Innovative legal management tools]. *Pravo ta innovatsii – Law and innovations*, 1, 9–24 [in Ukrainian].
5. Shevchenko, L. S., Makukha, S. M., Marchenko, O. S., Vovk, I. A., Ovsienko, O. V., & Chupryna, O. O. (2014). *Yurydychna firma: poshuk modeli efektyvnoho menedzhmentu* [Law firm: search for a model of effective management]. Pravo [in Ukrainian].
6. Zadykhailo, D. V. (2021). Hospodarsko-pravova paradyhma rehuliuвання ekonomichnykh vidnosyn: bezalternatyvnist fenomenu [Economic and legal paradigm of regulation of economic relations: no alternative to the phenomenon]. *Teoriia i praktyka pravoznavstva – Theory and practice of jurisprudence*, 2(20), 135–146. <https://doi.org/10.21564/2225-6555.2021.2.243732> [in Ukrainian].
7. Bezzubov, D. O. (2015). Pravova bezpeka pidpriemstva v Ukraini (hospodarsko-pravovyi aspekt) [Legal security of the enterprise in Ukraine (economic and legal aspect)]. *Yurydychnyi visnyk. Povitriane i kosmichne parvo – Legal Bulletin. Air and space law*, 3, 119–124. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2015_3_23 [in Ukrainian].
8. *Stan ta potreby biznesu v Ukraini: vidminnosti v otsinkakh mistsevoi vlady ta biznesu* [State and needs of business in Ukraine: differences in assessments of local authorities and business]. (2022, July 13). <https://decentralization.gov.ua/news/15213> [in Ukrainian].
9. *Relokatsiia biznesu: u bezpechnykh rehionakh vidnovyly robotu ponad 460 pidpriemstv* [Business relocation: more than 460 enterprises have resumed work in safe regions]. (n.d.). <https://mind.ua/news/20244483-relokaciya-biznesu-u-bezpechnih-regionah-vidnovili-robotu-ponad-460-pidpriemstv> [in Ukrainian].
10. Shmatkovska, T. (n.d.). *Relokeit pidpriemstv u systemi dopomohy biznesu v umovakh voiennoho stanu* [Relocate of enterprises in the business assistance system in the

- conditions of martial law*]. <https://vnu.edu.ua/uk/news/relokeyt-pidpryemstv-u-systemi-dopomohy-biznesu-v-umovakh-voyennoho-stanu> [in Ukrainian].
11. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 No. 435-IV [Civil Code of Ukraine dated January 16, 2003]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> [in Ukrainian].
 12. Andriichuk, B. I., & Timofieieva, T. S. (n.d.). *Hospodarska pravosubiektnist* [Economic legal personality]. <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/45-p-yatnadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/279-gospodarska-pravosub-ektnist> [in Ukrainian].
 13. Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 No. 436-IV [Commercial Code of Ukraine dated January 16, 2003]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> [in Ukrainian].
 14. Marchenko, O. S. (2022). Instytutsiina bezpeka pidpriemstva ta yii zabezpechennia v umovakh voiennoho chasu [Enterprise's institutional security and its ensuring in wartime conditions]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 3(50), 86–105. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-50-3-86> [in Ukrainian].
 15. *Pravova bezpeka pidpriemstva* [Legal security of the enterprise]. (n.d.). https://firm.ua/ua/kyiv/pravova_bezpeka_pidpriemstva.html [in Ukrainian].
 16. Bouthinon-Dumas, H., & Masson, A. (2012). *Stratégies juridiques des acteurs économiques*. Larcier.
 17. Seidel, G., & Haapio, H. (2011). *Proactive Law for Managers – A Hidden Source of Competitive Advantage*. Gower Publishing, Ltd.
 18. Seidel, G. (2016). *The Three Pillar Model for Business Decisions: Strategy, Law & Ethics*. Van Rye Publishing, LLC.
 19. Seidel, G. (2002). *Using the Law for Competitive Advantage*. Jossey-Bass. (J-B-UMBS Series).
 20. Bagley, C. E., & Savage, D. W. (2010). *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*. South-Western Cengage Learning.
 21. Bird, R. C., & Orozco, D. (2014, September 16). Finding the Right Corporate Legal Strategy. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/finding-the-right-corporate-legal-strategy>
 22. Entire Law Company. (n.d.). *Yurydychnyi (pravovyi) audyt pidpriemstva – Due Diligence* [Legal audit of the enterprise – Due Diligence]. <https://entire.com.ua/uk/services/yuryst-dlia-biznesu/729-yurydychnyi-pravovyi-audyt-pidpriemstva-due-diligence.html> [in Ukrainian].
 23. Kheleniuk, M. (2021, April 28). Forenzik: yevropeyskyi dosvid vs. ukrainski realii [Forenzik: European experience vs. Ukrainian realities]. *Yurydychna Hazeta online – Online Law Newspaper*. <https://yur-gazeta.com/publications/practice/korporativne-pravo-ma/forenzik-evropeyskiy-dosvid-vs-ukrayinski-realiyi.html> [in Ukrainian].
 24. Sokolenko, V. A., & Linkova, O. Yu. (2018). *Osnovy upravlinskoho konsultuvannia* [Basics of management consulting]. NTU “KhPI” [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 21.10.2022

Стаття пройшла рецензування 16.11.2022

Стаття рекомендована до опублікування 23.12.2022

O. S. MARCHENKO

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

L. S. SHEVCHENKO

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

N. A. MYNKO

Master's student of Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, transfer pricing junior associate in the Crowe Mikhailenko consulting company, Ukraine, Kyiv

I. V. NESTERENKO

Master's student of Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, junior lawyer in the Crowe Mikhailenko consulting company, Ukraine, Kyiv

**ENTERPRISE IN A LEGAL ENVIRONMENT:
ACTUAL PROBLEMS OF EFFECTIVE FUNCTIONING**

Problem setting. In the conditions of martial law, research aimed at substantiating the ways of effective enterprises' functioning within the new legal field of economic activity is being updated.

Recent research and publication analysis. The essence, conditions, and factors of the legitimate economic behavior of enterprise are the subject of economic, managerial, and legal research. They are interconnected and imply the disclosure of peculiarities of the legal environment and economic activity of enterprises during wartime.

Paper objective. The purpose of the article is to reveal the theoretical foundations and management measures to ensure the legitimate economic behavior of the enterprise as an integrated economic and legal business system.

Paper main body. The authors of the article focused on several of the most relevant aspects of the company's activity in the modern legal environment. These include:

1) the enterprise as a subject of commercial economic activity. Legal environment and legal security of the enterprise. The authors prove that the legitimate economic behavior of the enterprise is characterized by the compliance of its economic activity with the norms of current legislation, which guarantees the realization of its rights as a participant in legal relations (civil, economic, labor, land, financial, etc.) and ensures the achievement of business goals within the legal field. The enterprise carries out business operations in the institutional business environment, including the legal environment. The last is formed by norms of legislation, internal (local) regulations, and agreements with counterparties and other participants in the economic process. The legal environment of an enterprise can be a source of threats and risks to its legal security. It is necessary to direct the legal security of the enterprise to ensure the legitimate economic behavior of the enterprise in order to achieve its business goals within the legal field of entrepreneurial activity;

2) the introduction of legal management at enterprises. It is about legally regulated management activity in any area of business. At the strategic level, the main task of legal managers is to develop a corporate legal strategy. At the operational management level, the legal strategy is implemented, and the legal manager performs many strictly organizational tasks. The control involves the analysis of achieved results using due diligence, compliance, and forensic tools;

3) the role of professional consultants in the legal diagnosis and implementation of the tax audit of the enterprise. The main tasks of a tax audit are the verification of financial and tax reporting, the maintenance and restoration of accounting, the development of recommendations regarding drawbacks identified during the audit, and the support of the introduction of such recommendations into the activities of the enterprise. The involvement of professional consultants also takes place with the aim of optimizing taxation in strictly legal ways and checking counterparties, in the event of disputes with counterparties or the state;

4) the application of digital business and intelligent models in legal business services in all forms and at all stages of business services, including optimized reception of requests and data from the client, exchange, distribution, and structuring of received information. In addition, it is necessary to take into account the complexity of the activities of legal business entities, which include intellectual activity, consulting, communication, and entrepreneurship. Digitization is a factor in the growth of demand for IT-legal consulting services, contributes to the development of online consulting and the combination of offline and online channels of legal customer service, the use of digital marketing of legal services;

5) PR-strategizing the competitiveness of the legal business. The PR strategy of a law firm is aimed at forming its image as an expert on legal issues of business, which has a unique scientific and professional potential, practical experience, and demonstrates high social responsibility. An effective competitive PR strategy is a law firm's competitive advantage;

6) management consulting of law firms in wartime primarily on HR issues and those areas of activity that have not lost their relevance or have gained a new distribution (business relocation, transition to Diia City resident status, confirmation of the impossibility of fulfilling tax obligations, etc.).

Conclusion of the research. Management of enterprises, professional external consultants, practicing lawyers carrying out independent professional activities as self-employed persons, and law firms were able to accept the challenges of wartime and offer new solutions for the effective functioning of enterprises.

Short abstract for an article

Abstract. The authors of the article analyzed the theoretical foundations and management measures to ensure the legitimate economic behavior of the enterprise as an integral economic and legal business system. In the article, the role of the enterprise as

a subject of commercial economic activity is substantiated, and the legal environment of its effective functioning and the system of legal security are characterized. Particular attention is paid to the legal management of the enterprise. The role of professional consultants in the implementation of legal diagnostics and tax audit of the enterprise is defined. The use of digital business and intellectual models in the legal service of business is analyzed. The necessity of a PR-strategy for the competitiveness of legal consulting is argued. The peculiarities of management consulting of law firms in wartime conditions are revealed.

Key words: enterprise, law firm, business competitiveness, legal environment, legal security of the enterprise, legal management, legal consulting, legal business services, legal diagnosis, tax audit, management.

Article details:

Received: 21 October 2022

Revised: 16 November 2022

Accepted: 23 December 2022

Рекомендоване цитування: Марченко О. С., Шевченко Л. С., Минко Н. А., Нестеренко І. В. Підприємство у правовому середовищі: актуальні проблеми ефективного функціонування. *Економічна теорія та право*. 2022. №4 (51). С. 44–68. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-44>.

Suggested citation: Marchenko, O. S., Shevchenko, L. S., Mynko, N. A., & Nesterenko, I. V. (2022). Pidpriemstvo u pravovomu seredovyshti: aktualni problemy efektyvnoho funktsionuvannia [Enterprise in a legal environment: actual problems of effective functioning]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4(51), 44–68. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-44> [in Ukrainian].

НАУКОВІ ДИСКУСІЇ ТА ОГЛЯДИ

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-69>

УДК [334.7:005.934](075.8)

Л. О. УКРАЇНСЬКА

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри державного управління,
публічного адміністрування та економічної
політики

Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця,
Україна, м. Харків

e-mail: ukrainskalarisa@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4567-0310>



ПІДПРИЄМСТВО В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ СУЧАСНОСТІ: КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ¹

У статті проаналізовано теоретико-методичні підходи та здобутки розкриття змісту, напрямів і заходів економічної безпеки суб'єктів господарювання у навчальному посібнику «Економічна безпека підприємства»² докторки економічних наук, професорки О. С. Марченко. Рецензенткою відзначено актуальність і важливу роль навчального посібника у забезпеченні високого рівня підготовки фахівців та професіоналів у сфері економіки.

Ключові слова: підприємство, економічна безпека підприємства, загрози економічній безпеці, система економічної безпеки підприємства, менеджмент та оцінювання економічної безпеки, інституційна безпека підприємства, консалтинг економічної безпеки.

JEL Classification: L10; L21, L26, M10; M21.

¹ © Українська Л. О., 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>.

² Марченко О. С. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / О. С. Марченко ; М-во освіти і науки України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, Каф. екон. теорії. – Харків : Право, 2022. – 246 с.

Забезпечення економічної безпеки підприємств у сучасний період є одним із пріоритетних завдань їх власників, керівників і фахівців, успішне виконання якого безпосередньо залежить від рівня їх теоретичної підготовки та знань методів, заходів, дієвих інструментів захисту господарських суб'єктів від загроз і ризиків середовища бізнесу, якому притаманні невизначеність, турбулентність, постійні зміни та трансформації під впливом глобальних і локальних чинників. Це дає підстави стверджувати, що вища економічна освіта повинна бути спрямована на формування у майбутніх фахівців комплексу необхідних компетентностей щодо забезпечення економічної безпеки підприємств. Саме це є метою навчального посібника «Економічна безпека підприємства», підготовленого відповідно до освітньо-професійних програм «Бізнес-економіка» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти та «Бізнес-консалтинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка», за якими здійснюється підготовка економістів у Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого.

Навчальний посібник інтегрує в єдину систему професійні знання, методичні компетенції, практичні підходи, що необхідні сучасному економісту. По-перше, професійна діяльність у сфері економіки охоплює багато функцій, у складі яких обов'язковими є забезпечення захищеності підприємства, його структурних підрозділів, господарської діяльності, її ресурсів і результатів, персоналу, технологій, ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу. Кожен фахівець-економіст підприємства у межах своїх професійних функцій є суб'єктом економічної безпеки підприємства, її гарантом. По-друге, економіст на підприємстві може займати посади, безпосередньо пов'язані з забезпеченням економічної безпеки, наприклад, бути керівником чи фахівцем служби економічної безпеки. У цьому випадку економічна безпека є предметом його професійної спеціалізації. По-третє, економіст підприємства повинен володіти комплексом знань з економічної безпеки, оскільки саме до нього будуть звертатися керівництво й управлінці підприємства, інші співробітники за професійними порадами, консультаціями щодо вирішення проблем, зумовлених ризиками ведення бізнесу. По-четверте, економісту, який обирає для своєї професійної реалізації консалтинговий бізнес, слід усебічно розуміти зміст, основні методи й процеси як забезпечення економічної безпеки, так і консалтингу економічної безпеки, актуальність якого в сучасний період істотно зросла.

Таким чином, підготовка економістів із вищою школою повинна забезпечувати глибоке оволодіння майбутніми фахівцями системними знаннями та практичними навичками з економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Продумана логіка визначення авторкою структури навчального посібника дозволяє:

- поєднати у єдине ціле основні завдання вивчення теоретико-методичних основ економічної безпеки підприємства, пов'язані з формуванням у майбутніх економістів системних знань і здатностей їх застосування на практиці щодо: а) механізму функціонування підприємства як цілісної господарської системи й об'єкта економічної безпеки (глава 1 посібника); б) системи його економічної безпеки (глави 2 та 3 посібника); в) заходів консалтингу як професійної допомоги з питань захищеності підприємства від деструктивних наслідків зовнішніх та внутрішніх загроз сучасного середовища бізнесу;
- забезпечити безперервність, спадковість і синергію процесу накопичення економічних знань майбутніми фахівцями з економіки відповідно до їх підготовки за ОПП «Бізнес-економіка» та «Бізнес-консалтинг»;
- сформувати сучасного фахівця-економіста, здатного до високоефективної професійної діяльності в галузях бізнесу, економічної безпеки, консалтингу.

Викладення навчального матеріалу спирається на сучасні наукові та прикладні джерела: монографії, підручники, навчальні посібники, статті, аналітичні матеріали, у тому числі наукові та методичні праці авторки посібника [1–4]. Кожна глава навчального посібника містить методично-забезпечувальний блок: висновки, питання для самоконтролю, тестові запитання, рекомендовану літературу.

У першій главі навчального посібника «Підприємство як комплексний об'єкт економічної безпеки», по-перше, розкрито характеристики економічної безпеки як навчальної дисципліни та професії економіста. По-друге, підприємство розглянуто під кутом зору його економічної безпеки як цілісної господарської системи, що є поліструктурною та багатовекторною за напрямками, функціями і формами діяльності. На основі такого підходу охарактеризовано: 1) підприємство як комплексний об'єкт економічної безпеки – господарська система, єдиний майновий комплекс, інституційна одиниця економіки, юридична особа, його ефективність, конкурентоспроможність, сталий розвиток; 2) структурні об'єкти економічної безпеки – підрозділи, служби, філії; 3) ресурсні об'єкти економічної безпеки – активи, фонди, фінансові ресурси, персонал, техніка, технології, інформація, економічний потенціал тощо; 4) функціональні об'єкти – види господарської діяльності та її фінансові результати.

Вивчення першої глави навчального посібника дозволяє студентам сформувати цілісне уявлення про підприємство, захищеність якого є, по-перше, умовою та чинником ефективності бізнесу, його конкурентоспроможності та розвитку; по-друге, завданням системи економічної безпеки, що створюється та функціонує на підприємстві.

Другу главу навчального посібника «Економічна безпека підприємства: визначення, система, управління» присвячено формуванню у студентів знань концептуальних і методичних основ економічної безпеки підприємства як

цілісної системи, що є підґрунтям вивчення матеріалу наступних глав посібника.

Сутність економічної безпеки підприємства визначено на основі поєднання:

- концептуального, результативного й управлінського підходів до її трактування як захищеності функціонування та розвитку підприємства від дестабілізуючого впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу протягом життєвого циклу господарської системи, що є комплексним об'єктом менеджменту та характеризується результатами господарської діяльності у короткостроковому й довгостроковому періодах;

- статичного підходу – стан захищеності підприємства у певний період життєвого циклу; динамічного підходу – захищеність підприємства протягом усіх стадій його життєвого циклу, розвитку й трансформацій господарської системи у довгостроковому періоді; системного підходу – система економічної безпеки підприємства як сукупність і взаємозв'язок її структурних елементів.

Багатовекторний підхід до розкриття сутності економічної безпеки є основою системного розуміння студентами її мети, об'єктів, суб'єктів, загроз, заходів запобігання та подолання їх деструктивних наслідків для господарської системи, механізму забезпечення захищеності підприємства та менеджменту в цій сфері. Ефективним методичним інструментом слід визнати розроблену авторкою навчального посібника концептуальну модель системи економічної безпеки, використання якої сприяє вивченню студентами її структури, характеристик, принципів, етапів формування та оцінювання результатів. Слід підкреслити методичну обґрунтованість запропонованого авторкою комплексно-функціонального підходу до оцінювання рівня економічної безпеки на основі частково-, загально-, інтегрально- та системно-функціональних показників.

У третій главі навчального посібника «Основні види економічної безпеки підприємства» на основі функціонального підходу до визначення структури системи економічної безпеки підприємства охарактеризовано її основні складові: безпеки техніко-технологічну, інноваційну, інтелектуально-інформаційну, кадрову, фінансову, ринкову, правову, інтерфейсну, екологічну, силову (фізичну), – вивчення яких є основою формування у студентів знань загальних і специфічних характеристик кожного виду економічної безпеки, розуміння їх поліструктурності, функцій та ролі в системі.

Слід підкреслити обґрунтованість і методичну доцільність розкриття забезпечувальної функції правової безпеки щодо системи економічної безпеки в цілому та кожної її складової.

Здобутком авторки є обґрунтування сутності та характеристик інституційної безпеки підприємства, яка не отримала ще необхідного рівня наукового

аналізу й розкриття у навчально-методичних джерелах. Вивчення основ інституційної безпеки як захищеності підприємства від загроз радикальних змін і трансформацій інституційного середовища бізнесу є необхідним етапом формування у студентів системних знань механізму забезпечення економічної безпеки, розуміння його особливостей у період воєнного часу, цілей та заходів, спрямованих на збереження підприємства як інституційної одиниці бізнесу, його адаптацію, відновлення та розвиток у майбутньому.

Четверта глава навчального посібника «Консалтинг економічної безпеки підприємств» розкриває зміст, основні характеристики та послуги бізнес-консалтингу у сфері економічної безпеки підприємства. Важливим напрямом сучасної підготовки економістів є формування у них знань і навичок, з одного боку, виконання функцій радників керівництва й управлінців підприємства з питань його захищеності як цілісної господарської системи, з іншого боку, ефективного використання у професійній діяльності послуг зовнішніх консультантів – експертів із питань економічної безпеки, ризик-менеджменту й антикризового управління бізнесом.

Таким чином, навчальний посібник «Економічна безпека підприємства» відповідає сучасним вимогам щодо науково-методичного забезпечення високого рівня вищої економічної освіти, є корисним студентам, викладачам, керівникам і управлінцям підприємств, фахівцям і консультантам із проблем економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Марченко О. С. Антикризовий консалтинг у системі економічної безпеки підприємства. *Економічна теорія та право*. 2022. №2 (49). С. 93–111. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-93>.
2. Марченко О. С., Ярмак О. В. Консалтинг економічної безпеки підприємств: концептуальні та прикладні основи системного підходу. *Економічна теорія та право*. 2021. №3 (46). С. 39–57. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-46-3-39>.
3. Марченко О. С. Економіка та фінанси підприємства : навч.-метод. посіб. для студентів першого (бакалавр.) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціал. та поведін. науки» спец. 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка». Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 118 с.
4. Марченко О. С. Бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 204 с.

REFERENCES

1. Marchenko, O. S. (2022). Antykryzovyi konsatynh u systemi ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Anti-crisis consulting in the system of economic security of the enterprise]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(49), 93–111. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-93> [in Ukrainian].

2. Marchenko, O. S., & Yarmak, O. V. (2021). Konsaltnyh ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv: kontseptualni ta prykladni osnovy systemnoho pidkhodu [Consulting of economic security of enterprises: conceptual and applied foundations of systematic approach]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 3(46), 39–57. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-46-3-39> [in Ukrainian].
3. Marchenko, O. S. (2020). *Ekonomika ta finansy pidpriemstva [Economics and Finance of the Enterprise]*. NLU [in Ukrainian].
4. Marchenko, O. S. (2019). *Biznes-konsaltnyh [Business Consulting]*. Pravo [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 01.10.2022

Стаття пройшла рецензування 10.11.2022

Стаття рекомендована до опублікування 23.12.2022

L. O. UKRAINSKA

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the State Management, Public Administration, and Economic Policy Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine, Kharkiv

ENTERPRISE IN CONDITIONS OF CHALLENGES AND THREATS OF THE PRESENT: CONCEPTUAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF ECONOMIC SECURITY

The article analyzes the theoretical and methodical approaches and achievements of disclosure of content, directions and measures of economic security of economic entities in the textbook “Economic Security of the Enterprise” of Doctor of Economic Science, Professor O. S. Marchenko. The reviewer defines the relevance and important role of the textbook in ensuring a high level of training of specialists and professionals in the field of economics.

Key words: enterprise, economic security of the enterprise, threats to economic security, economic security system of the enterprise, management and evaluation of economic security, institutional security of the enterprise, consulting of economic security.

Article details:

Received: 01 October 2022

Revised: 10 November 2022

Accepted: 23 December 2022

Рекомендоване цитування: Українська Л. О. Підприємство в умовах викликів і загроз сучасності: концептуально-методичні основи економічної безпеки: Рец. на кн.: Марченко О. С. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Харків : Право, 2022. 246 с. *Економічна теорія та право*. 2022. № 4 (51). С. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-69>.

Suggested citation: Ukrainska, L. O. (2022). Pidpriemstvo v umovakh vyklykiv ta zahroz suchasnosti: kontseptualno-metodychni osnovy ekonomichnoi bezpeky [Enterprise in conditions of challenges and threats of the present: conceptual and methodological foundations of economic security]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4(51), 69–75. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-69> [in Ukrainian].

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-76>
УДК [[334.722:330.16]:378]]:005.5

І. В. БОРИСЕНКО

кандидат юридичних наук, доцент,
заступник декана факультету
приватного права та підприємництва
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого,
Україна, м. Харків
e-mail: igorborisenko5554@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9720-9876>



БІЗНЕС, ОСВІТА, КОНСАЛТИНГ: ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ В ДОСЛІДЖЕННЯХ МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ¹

31 жовтня 2022 р. в Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого відбулася регіональна науково-практична конференція «Бізнес, освіта, консалтинг: проблеми і перспективи»². У статті проаналізовано основні аспекти досліджень, викладені у виступах учасників конференції. Серед них: новітні сфери та форми бізнесу; повоєнна відбудова економіки України; корпоративна культура, етика та соціальна відповідальність бізнесу; завдання і напрями розвитку бізнес-консалтингу; стратегування бізнесу; роль економічної освіти в розвитку економіки та бізнесу.

Ключові слова: економіка, бізнес, консалтинг, етика бізнесу, корпоративна культура, соціальна відповідальність бізнесу, конкуренція, правове середовище бізнесу, стратегування бізнесу, економічна освіта, конференція.

JEL Classification: I20, L10, L20, M10, M14, M21.

Постановка проблеми. Сучасні способи ведення господарської діяльності, нові бізнес-моделі та процеси, розроблення та реалізація ефективних біз-

¹ © Борисенко І. В., 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>.

² Бізнес, освіта, консалтинг: проблеми і перспективи : матеріали регіон. наук.-практ. конф., м. Харків, 31 жовт. 2022 р. : електрон. наук. вид. / за заг. ред. О. С. Марченко ; М-во освіти і науки України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, Каф. екон. теорії. – Харків : Право, 2022. – 74 с.

нес-стратегій – постійне осмислення цих та інших питань є основою успішної професійної кар’єри у сферах економіки та консалтингу.

31 жовтня 2022 р. в Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого відбулася регіональна науково-практична конференція «Бізнес, освіта, консалтинг: проблеми і перспективи». У конференції взяли участь магістранти господарсько-правового факультету (зараз факультет приватного права та підприємництва) НЮУ, Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця та Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова. Молоді науковці представили результати досліджень, виконаних під час підготовки випускних магістерських робіт, написання тез на наукові конференції та наукових статей у фахові наукові збірники.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми сучасного бізнесу та консалтингу широко досліджуються в наукових публікаціях багатьох вітчизняних і закордонних науковців. Молодим ученим Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого – аспірантам, магістрантам, стажерам і дослідникам – є на кого орієнтуватися і чий праці вивчати. Значну увагу цьому питанню приділяє кафедра економічної теорії, яка адмініструє підготовку фахівців за бакалаврською освітньою програмою «Бізнес-економіка» та професіоналів за магістерською освітньою програмою «Бізнес-консалтинг». Незважаючи на труднощі воєнного часу, цього року в харківському видавництві «Право» вийшли з друку навчальні посібники професорки Шевченко Л. С. «Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства)» [1] та професорки Марченко О. С. «Економічна безпека підприємства» [2]. Науковці кафедри здійснюють успішний науковий пошук у таких сферах, як конкурентний консалтинг і конкурентні переваги бізнесу [3; 4], антикризовий консалтинг [5], міжнародний бізнес-консалтинг [6], репутаційний консалтинг [7] та ін. Ведуть спільні дослідження сучасних напрямів бізнесу з науковцями провідних університетів України та світу. Відзначу тільки щойно опубліковану статтю Шевченко Л. С. і Марченко О. С. в авторитетному виданні США [8].

Мета статті – проаналізувати основні напрями наукових досліджень молодих науковців – майбутніх економістів і юристів, їхні підходи до розв’язання найбільш спірних питань сучасного бізнесу й консалтингу.

Виклад основного матеріалу. Виступи учасників регіональної науково-практичної конференції «Бізнес, освіта, консалтинг: проблеми і перспективи» були дистанційними, проте змістовними і сповненими практичних рекомендацій щодо вдосконалення підприємницької практики. Виокремлю найбільш цікаві доповіді та напрями досліджень, що одержали розвиток на конференції.

1. Новітні сфери та форми бізнесу. Повоєнна відбудова економіки України

Серед учасників конференції чи не найбільше виступів були присвячені саме цій проблематиці. Вони викликали значний інтерес і численні запитання учасників конференції, особливо в контексті подальшого розвитку економіки України та її відновлення після війни.

С. С. Надьон у доповіді «Україна як перспективний інвестиційний майданчик» зазначила, що на початку липня 2022 р. у Швейцарії, у місті Лугано, пройшла міжнародна конференція з відновлення України. На ній було затверджено провідний рамковий документ, представлений раніше нашим урядом, а саме проект Плану відновлення України. «Декларація Лугано» передбачає дієвий набір методів для відновлення нашої країни: її реформування на принципах прозорості і підзвітності, верховенства права, економічної та політичної демократії, сталого розвитку, інклюзивності та гендерної рівності, а також створення міжнародних партнерств. Також у декларації пропонується небачений раніше «капіталізм стейкхолдерів» (капіталізм в інтересах усіх зацікавлених сторін), який уперше запропонував півстоліття тому засновник Всесвітнього економічного форуму Клаус Шваб. На думку С. С. Надьон, ця модель може мати успіх в Україні, адже у нас є достатньо для цього сприятливих умов, що склалися історично. За окремими оцінками, беручи до уваги людський та ресурсний потенціал, Україна після закінчення війни зможе залучити 70–100 млрд дол. прямих іноземних інвестицій, отримуючи максимум користі. Урядом України передбачається програма на 750 млрд євро, що хочуть направити здебільшого на відбудову інфраструктури. Україна все більше приваблює своєю логістикою і зв'язками із Західним світом. Ще одним важливим плюсом і сигналом для інвесторів є те, що наша держава отримала статус кандидата на вступ до Європейського Союзу.

А. С. Литвиненко в доповіді «Розвиток малого підприємництва в Україні» підкреслила, що мале підприємництво є необхідною умовою для зростання найбільших економік світу: воно впливає на структуру ВВП, робить вагомий внесок у формування конкурентного середовища, забезпечує гнучкість і стійкість економічної системи, наближує її до потреб конкретних споживачів, усуваючи диспропорції на окремих товарних ринках і насичуючи їх необхідними товарами та послугами. Водночас цей інститут виконує важливу соціальну роль – створення додаткових робочих місць і скорочення безробіття. І найголовніше, малий бізнес є базою для формування середнього класу суспільства. Однак малий бізнес є надзвичайно чутливим до загальноекономічних тенденцій розвитку, інфляційних процесів та інших соціальних потрясінь. Динаміка приросту капітальних інвестицій за різними групами під-

приємств (малі, середні, великі) свідчить про те, що воєнні дії на сході України, анексія Криму, пандемія COVID-19 сильніше позначилися на діяльності саме малих підприємств. Ця група суб'єктів господарювання «просіла» у своєму розвитку за всіма показниками (прибутковість, рентабельність діяльності, інвестування, інноваційність тощо) набагато сильніше, ніж великий та середній бізнес. Тому малий бізнес потребує активного захисту й підтримки з боку держави.

Для успіху в модернізації нашої країни запропоновано створити сприятливий інвестиційний та підприємницький клімат, що передбачає: 1) зміну відносин у сфері партнерства держави і підприємництва; 2) реформування податкової і регуляторної політики держави, внесення змін до законодавства про державну реєстрацію та ліцензування; 3) гарантування добросовісної конкуренції та виведення малого і середнього бізнесу з «тіні»; 4) активізація інноваційної діяльності малих й середніх підприємств; 5) розвиток інфраструктури підтримки підприємництва. Значні зусилля здійснюються урядом України щодо підтримки роботи малого бізнесу в умовах війни – зменшення податків, повна дерегуляція бізнесу, скасування імпортного ПДВ і ввізного мита.

А. А. Чертил у доповіді «Що змінилося в оподаткуванні бізнесу під час війни» розглянула зміни в податковій системі в період воєнного стану у 2022 р. На її думку, економіка України показала здатність пристосовуватися до нових умов. За 8 місяців війни Верховна Рада України запровадила велику кількість змін до Податкового кодексу України, чим суттєво допомогла втриматися «на плаву» багатьом бізнес-підприємствам. Інтенсивність і продуктивність роботи з упровадження та контролювання нових стандартів оподаткування вражає. Власникам бізнесу потрібно уважно слідкувати за змінами в оподаткуванні, бо вищезазначені зміни – це далеко не все, що очікує нас в умовах воєнного стану. Чекаємо на нові законодавчі ініціативи та віримо в ЗСУ.

О. В. Серпак у доповіді «Вплив економічного розвитку України на правову свідомість її громадян» обґрунтував взаємозв'язок понять економіки, права й правової свідомості громадян. Право – це система визнаних суспільством загальнообов'язкових правил поведінки людей та їх об'єднань, офіційне закріплення та ефективна реалізація яких забезпечується публічною політичною владою, передусім державною. Правова свідомість (правосвідомість) – це сукупність внутрішніх настанов, уявлень, почуттів, що відображають рівень усвідомлення людьми права, ставлення до нього; інакше кажучи, це суб'єктивна реакція людей на право. Право є системою, що містить певні структурні елементи. Вона складається з підсистем, галузей, підгалузей, інститутів і норм права. Розуміючи це, необхідно визначити, які складові цієї системи піддаватимуться аналізу в контексті вивчення впливу економіки на

правосвідомість. Доповідач розглянув взаємозв'язок між економікою і такими галузями права, як конституційне право та кримінальне право України. Саме завдяки їм особливо чітко можна прослідкувати, як економічна ситуація в державі відбивається на правосвідомості осіб, які проживають на території України.

С. В. Лисенко в доповіді «Динаміка розвитку інтернет-магазинів в Україні» дослідив питання розвитку електронної торгівлі в Україні та спрогнозував її подальшу трансформацію. Серед головних проблем розвитку електронної торгівлі в Україні він виокремив адаптацію законодавчої бази до світових стандартів з метою підвищення ефективності не тільки електронної торгівлі, а й електронної комерції в цілому. Необхідною умовою розвитку онлайн-торгівлі та просування продукції через Інтернет є підвищення ступеня довіри користувачів (покупців) до продавців у мережі. Велика роль у забезпеченні цієї довіри належить державі, тобто державному регулюванню та контролю цієї сфери.

Автор виконав SWOT-аналіз факторів розвитку електронної торгівлі в Україні. Загрози та ризики інтернет-торгівлі в Україні створюють: відсутність належного нормативно-правового забезпечення цього виду господарської діяльності, низький рівень платоспроможності населення, брак необхідної інформаційної та логістичної інфраструктури для забезпечення подальшого розвитку. Українську інтернет-торгівлю ускладнює нестабільний стан банківського сектору, зокрема різке зростання курсу долара.

Для повної реалізації всіх потенційних можливостей і переваг електронного бізнесу в Україні та світі запропоновано: використати всі можливості глобалізації, яка робить доступнішими товари й послуги закордонних компаній; врегулювати нормативно питання, пов'язані з визначенням реального місця походження підприємства та (або) пропонованих товарів і послуг; узгодити правила ведення бізнесу між різними країнами, зокрема узгодити правила нарахування та стягнення податків, а також використання платіжних засобів у зв'язку з електронною угодою; вирішити проблеми захисту прав інтелектуальної власності в електронному середовищі та гарантування безпеки учасників електронного бізнесу та ін.

О. М. Овчаренко в доповіді «Основні підходи до оцінювання вартості» зазначив, що основним критерієм результативності діяльності підприємства багато вчених визначають вартість бізнесу. Це пов'язано з тим, що величина ринкової вартості підприємства враховує, з одного боку, його прибутковість, а з іншого, – ризикованість, тобто виражає обидві найважливіші властивості підприємства. Вартісний показник містить такі показники, як виручка, прибуток, рентабельність операцій та інші, а також, залежно від методу розрахунку, враховує рівень розвитку зовнішнього середовища під-

приємства, асиметрію прибутковості на ринках капіталу, альтернативні інвестиційні можливості. Доповідач проаналізував нормативно-правову базу, методологію оцінки майна підприємств, основні методичні підходи до оцінювання та проблеми оцінювання на практиці. На жаль, немає єдиної законодавчої бази, універсального підходу, який би визначав, як саме буде оцінюватися підприємство і які рішення приймати в різних ситуаціях.

2. Корпоративна культура, етика й соціальна відповідальність бізнесу

Зазначу, що інтерес у молодих дослідників до цієї теми зростає з року в рік. Молодь цікавлять як теоретичні економічні та правові аспекти, так і практика реалізації основних принципів ведення сучасного бізнесу.

Так, **К. С. Зеленська** в доповіді «Особливості реалізації положень етики бізнесу на мікрорівні» поставила питання про необхідність використання досвіду закордонних підприємств, підкреслила, що ключову роль відіграє саме професійна культура бізнесової діяльності, ведення бізнесу на основі впровадження та дотримання етичних засад, які не лише вдосконалюють бізнес, а й посилюють його соціальну відповідальність. Доповідачка зауважила, що переважна більшість людей на роботі кожного дня стикається з прийняттям управлінських рішень, під час реалізації яких важливу роль відіграють моральні цінності. Наразі досить складно сказати, де закінчується етика бізнесу й починається реалізація поставлених задач керівником. Актуальним залишається питання щодо особливостей ведення етики бізнесу на мікрорівні, тобто відносин між підприємством як моральним суб'єктом і його працівниками. В Україні підприємства намагаються впроваджувати нові концепції ведення бізнесу, де ключову роль відіграють моральні принципи, зокрема довіри та відсутності дискримінації у відносинах між працівниками й адміністрацією, оскільки їх порушення призводить до конфліктних ситуацій, мобінгу, що негативно впливають на ділову репутацію підприємства. Безумовно, ідеальних відносин між роботодавцем і працівником не існує. Проте етика бізнесу на мікрорівні має включати тайм-менеджмент, культуру спілкування в мережі Інтернет і мобільний етикет, недопущення конфлікту інтересів, зовнішній вигляд і манери як складові іміджу ділової людини, правила прийняття на роботу без дискримінації.

Д. О. Сергієнко в доповіді «Позитивна і негативна корпоративна культура» підкреслила, що основу корпоративної та організаційної культури становлять ідеї, погляди, основні цінності, які поділяються членами організації. Вони можуть бути абсолютно різними, у тому числі й залежно від того, що є основою – інтереси організації в цілому або інтереси її окремих членів. Це ядро,

що визначає все інше. Корпоративна культура може бути як позитивною, так і негативною. «Позитивна корпоративна культура характеризується таким:

1) сприйняттям співробітником себе як суб'єкта, чия професійно-трудова діяльність впливає на загальну результативність діяльності підприємства та визначає стратегію його розвитку;

2) усвідомлення особистої відповідальності за загальний продукт спільної діяльності організації, що породжує сумлінне ставлення до виробничих обов'язків як норми поведінки працівника;

3) орієнтацією співробітника на пошук, розробку, вибір та здійснення найбільш оптимальних способів здійснення своєї діяльності, що формує у працівника відчуття своєї відповідальності за якість продукту власної діяльності та породжує зацікавленість у його підвищенні;

4) позитивною оцінкою впливу професійно-трудової діяльності на особистісний розвиток;

5) відчуттям взаємної адекватності особистих та колективних критеріїв власної цінності. Підвищується ефективність ділової взаємодії, що є об'єктивною умовою встановлення доброзичливих міжособистісних взаємин у колективі».

3. Бізнес-консалтинг: завдання і напрями розвитку

Більшість учасників конференції є здобувачами вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньою програмою «Бізнес-консалтинг» у НІОУ імені Ярослава Мудрого. Тому їхній інтерес до проблем розвитку бізнес-консалтингу в Україні та світі є зрозумілим.

В. В. Бондаревський у доповіді «Консалтингові фірми: проблеми та перспективи» відзначив основні проблеми консалтингу в Україні: недостатній контроль якості консалтингових послуг; відсутність досвіду чи компетенції у частини вітчизняних консультантів; домінування на консалтинговому ринку України іноземних компаній (EY, Deloitte, PwC, KPMG і Baker Tilly). Останні використовують новітні технології та передові методики, що і дає змогу їм обіймати основну частину ринку, наприклад, аудиторських послуг в Україні. Правда, в останні роки на ринку з'явилися великі українські компанії, які мають низку переваг: знання глибинних причин наявних управлінських проблем і, відповідно, способів і шляхів оптимального їх розв'язання, а також можливість адаптації сучасних методів управління до практики вітчизняних підприємств. Російсько-українська війна зчинила потужний негативний вплив на консалтингові фірми й умови їх діяльності. Тому в перспективі компанії мусять орієнтуватися на побудову довгострокових партнерських відносин із клієнтом. Також слід спрямовувати свою діяльність на розв'язання

кризових ситуацій, швидко адаптовувати бізнес клієнтів під сучасні умови, розширити використання інновацій для оновлення стратегій.

М. Ю. Антоненко в доповіді «Основні напрями консалтингу соціальної відповідальності бізнесу» зазначив, що інтеграція концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у корпоративні стратегії стає характерною рисою успішних компаній зі світовим ім'ям. Завдяки багатоплановості КСВ консалтинг у цій предметній галузі можуть здійснювати як консультанти, так і експерти, однак поява серед професійних консультантів з управління все більшої кількості універсальних консультантів із питань бізнесу й соціальної відповідальності є дуже важливою. Основними завдання консультантів у сфері КСВ є: формування та реалізація стратегії КСВ з урахуванням специфічних особливостей і потреб підприємства; розбудова системи управління підприємством з орієнтацією на вимоги в галузі КСВ; комплексна діагностика політики КСВ підприємства і практики її реалізації; управління відносинами з посередниками та партнерами підприємства на засадах КСВ; інформування суспільства про діяльність суб'єкта господарювання в екологічній та соціальній сферах; регулярна оцінка ефективності роботи підприємства в галузі КСВ. Зараз конкурентоспроможними є ті підприємства, що готові змінювати свою культури бізнесу й норми поведінки компанії відповідно до базових принципів КСВ.

Д. А. Воробйов у доповіді «Цифровий (digital) консалтинг» підкреслив, що визначення сутності «цифрового консалтингу» не є остаточним і загальноприйнятим. На його думку, цифровий консалтинг – це надання послуг бізнесу у сфері консультування з питань: 1) цифрової стратегії бізнесу, 2) аналізу даних за допомогою нових аналітичних інструментів, 3) консультування з питань впровадження нових технологій – blockchain, smart contracts і алгоритмів, мов програмування; 4) формування нової бізнес-цінності (business value) для бізнесу в умовах трансформації ринку задля того, щоб залишатися конкурентоспроможними. Може включати в себе також ІТ-консалтинг, бізнес-консалтинг, технічний консалтинг.

Я. О. Разумовська в доповіді «Види та особливості послуг ІТ-консалтингу в Україні» дослідила загострення конкуренції на внутрішньому та світовому ІТ-ринках і прагнення компаній набути конкурентних переваг над суперниками, що сприяє динамічному зростанню попиту бізнес-структур на послуги ІТ-консалтингу. Сферою діяльності ІТ-консалтингу є інформаційні технології, а основне завдання – ввести в ужиток автоматизовані системи управління підприємством і оцифрувати виробництво. Послуги ІТ-консалтингу є різноманітними. У західних країнах величезним попитом користуються послуги ІТ-консультантів із питань сукупного статистичного аналізу ринку інформаційних технологій і технологічних товарів, моніторингу продуктивності ІТ-

конкурентів, організації навчання замовників у сфері телекомунікацій та передових технологій, допомоги підприємствам при виборі автоматизованих систем та їх упровадженні у виробництво. ІТ-консалтинг часто допомагає в розробці всіляких інтернет-проектів, куди входить дизайн сайту, його основна ідея, аналізи статистичних даних для користувача щодо активності на веб ресурсах, постачання клієнта інтернет-платформами, зчитування інтересів різних споживачів. Високим попитом серед послуг ІТ-консалтингу користуються консультації з упровадження інформаційних систем та їх інтегрування з метою підвищення ефективності управлінських бізнес-процесів. Цей сектор консультаційних послуг все більше спрямований на перехід від ІТ-аудитів до розроблення системних ІТ-проектів і мобільних технологій. Ще одна особливість ІТ пов'язана з тим, що певні ІТ-компанії поряд зі створенням власного продукту надають консалтингові послуги. Унаслідок цього споживач мимоволі стає залежним від ІТ-компанії, певним чином втрачаючи можливість вибору інших варіантів консультування і пропонованих варіантів цифровізації бізнесу.

Н. Ю. Свіридов у доповіді «Інноваційний розвиток бізнесу та управлінський консалтинг» висловив думку, що за сучасних умов господарювання будь-який бізнес має бути гнучким до зовнішніх змін, постійно впроваджувати новітні технології, пристосовуватися до зростаючих і більш вимогливих потреб споживача, а відтак постійно шукати нові способи, методи, підходи як організуватися так, аби мати конкурентні переваги на ринку. У виступі було розкрито зміст понять «управління розвитком бізнесу», «бізнес-модель», «бізнес-система» (на прикладі автомобільної промисловості). Зроблено висновки, що пошук нових бізнес-моделей, адекватних реаліям сучасної економіки, сприяє підвищенню попиту на консалтингові послуги у сфері управління бізнесом. Управлінський консалтинг покликаний допомогти суб'єктам господарювання інтегрувати нові бізнес-моделі в клієнтські організаційні структури, надати клієнтській організації підтримку в освоєнні й реалізації цих моделей. Завданням управлінського консалтингу стає підтримка інноваційної спрямованості розвитку підприємства. Це складне завдання, яке вимагає від консалтингової компанії чіткого розуміння вектора розвитку сучасної економіки.

К. П. Свириденков у доповіді «Консалтинг ефективності економічного потенціалу бізнесу: об'єкт, показники та розвиток» зазначив, що працює більше року у сфері консалтингу юридичних і фізичних осіб, має не лише теоретичну підготовку, а й практичний досвід і розуміє наявні потреби клієнтів. Відповідно може стверджувати таке: 1) цілі консалтингу з ефективності економічного потенціалу бізнесу повинні бути прогнозовані, досяжні, конкретні, обмежені за часом. Якщо визначення мети буде некоректним, то і ре-

зультат консультування буде хибним; 2) в Україні дуже багато компаній орієнтовано на надання послуг, що відповідає структурі постіндустріальної економіки, характеристикам четвертої індустріальної революції. У перспективі, враховуючи руйнування багатьох підприємств на індустріальному сході нашої країни, ця частка буде тільки збільшуватись, і цей тренд буде зберігатися найближчі десять років. Отже, об'єктом консалтингу ефективності економічного потенціалу бізнесу слід визначити не тільки виробничий, а й послуговий потенціал бізнес-організацій; 3) консалтингові послуги, які можуть бути надані в цій сфері, повинні бути пакетними, включати професійні поради та дії фахівців не тільки з економіки, а й із права, виробництва, бухгалтерського обліку, фінансів тощо.

І. В. Нестеренко в доповіді «Практика застосування методів управлінського консультування в умовах обмеженості людських ресурсів» схарактеризувала сутність і методи управлінського консалтингу, запропонувала їх класифікацію. На її думку, обмеженість людських ресурсів є нагальною проблемою багатьох підприємств і часто вирішується якраз за допомогою управлінського консультування з питань рекрутингу персоналу, утримання наявних кадрів, заохочення та мотивації таких кадрів. Одним із варіантів вирішення зазначеної проблеми є побудова ефективної HR-системи в компанії за умови належного консультування. Цей процес включає в себе низку етапів: 1) розроблення та впровадження кадрової політики компанії; 2) побудову HR-служби в компанії; 3) консультування з питань створення системи пошуку й відбору майбутніх працівників з урахуванням потреб компанії, наприклад, формування профілю кандидата, розроблення процедур онбордингу. Окрім того, запропоновано звернути увагу на такі етапи, як кадровий аудит; розроблення та супровід упровадження ефективної системи мотивації працівників; аналіз ефективності впровадженної в компанії HR-системи.

О. Ю. Панченко в доповіді «Роль конкурентного консалтингу в забезпеченні стійких конкурентних переваг (на прикладі фірми «ЄШКО»)» обґрунтувала зростання ролі конкурентного консалтингу в процесах здійснення конкуренції на ринку. Об'єктом конкурентного консалтингу стає підготовка управлінських рішень щодо формування та реалізації конкурентної стратегії організації (фірми), її функціонування та розвитку в конкурентному середовищі. Конкурентний консалтинг дозволяє досліджувати зміст господарської діяльності фірми, порівнювати її з аналогічними учасниками ринку, забезпечувати стійкість конкурентних переваг фірми. У своєму виступі О. Ю. Панченко приділила увагу аналізу впровадження засад конкурентного консалтингу в діяльності фірми «ЄШКО» (Європейської школи кореспондентської освіти) і конкурентним перевагам цієї компанії.

4. Стратегування бізнесу та стратегічний консалтинг

Проблеми розроблення та реалізації стратегій бізнес-організацій на факультеті приватного права та підприємництва НЮУ вивчаються здобувачами бакалаврської освітньої програми «Бізнес-економіка» (навчальна дисципліна «Стратегії підприємства») та магістерської освітньої програми «Бізнес-консалтинг» (навчальна дисципліна «Стратегічний бізнес-консалтинг»). Студенти досліджують практику вітчизняних і закордонних фірм і мають певні практичні навички стратегування бізнесу. Тому їхня увага на конференції до цих питань була абсолютно передбачуваною та зрозумілою.

Так, **В. Б. Кузів** у доповіді «Кадрова стратегія у системі менеджменту підприємства» акцентував на тому, що кадрова стратегія є частиною загальної економічної стратегії підприємств і базується на перспективному плануванні їхньої господарської діяльності. Головними складовими кадрової стратегії є стратегічні наміри та стратегічні напрями. Останні висвітлюють шляхи досягнення стратегічних цілей підприємства. Структура управління, стиль менеджменту, організаційна культура, професійні та персональні характеристики кадрового потенціалу суттєво впливають на стратегічні напрями. Генеральною метою реалізації кадрової стратегії підприємства є забезпечення якості персоналу на рівні, що дозволяє найбільш ефективно реалізувати стратегічні цілі та завдання підприємства на кожному етапі його діяльності. Кадрова стратегія підприємства передбачає розробку складу та послідовності заходів для досягнення системою управління персоналом поставленої мети; створює умови для ухвалення рішень, які задовольняють і підприємство, і персонал організації. З її допомогою визначається, наскільки реалізована загальна стратегія підприємства і що необхідно змінити в роботі з персоналом.

За умов війни з Росією необхідно адаптувати кадрову стратегію підприємства до нових умов менеджменту підприємства. Зокрема, слід забезпечити збереження на роботі співробітників, хоча б найбільш цінних. Також важливо подбати про їхню фізичну та психологічну безпеку. Доцільно зменшити робоче навантаження та, за можливості, забезпечити роботу психологічної служби. Не менш важливо подбати про соціальні умови, передовсім умови проживання співробітників. Адже іноді житло зазнає пошкоджень. Також виробничі потужності можуть переміщатися в інші, більш безпечні населені пункти чи регіони. Водночас необхідно бути готовим до швидкого поповнення кадрового складу новими людьми, бо частина співробітників може евакуюватися в інші регіони чи держави, а когось можуть мобілізувати до лав Збройних сил України.

Н. А. Мунко в доповіді «PR-стратегії забезпечення конкурентоспроможності консалтингових підприємств» зауважив, що головною метою комплексної PR-стратегії консалтингового підприємства є створення вдалого позиці-

онування на ринку його діяльності, розвиток клієнтської мережі, привертання уваги потенційних клієнтів із подальшим їх залученням до співпраці. Ефективна PR-стратегія є конкурентною перевагою консалтингової фірми, оскільки її успішність залежить від ставлення до неї клієнтів, партнерів, спеціалістів у відповідній галузі, громадськості. Ефективна PR-стратегія конкурентоспроможності консалтингу має включати в себе зв'язки консалтингового підприємства зі ЗМІ та професійними виданнями або ж інтернет-ресурсами профільного спрямування, активне ведення соціальних мереж з орієнтуванням на потреби цільової аудиторії компанії, що надає консультаційні послуги, проведення освітніх, наукових заходів офлайн і онлайн. У виступі поставлено завдання щодо створення та форм реалізацій PR-стратегії фірми. На думку Н. А. Минка, конкурентоспроможність консалтингових компаній залежить від сформованого ставлення клієнтів і визначеного ними їх місця серед компаній цільового консалтингового ринку. PR-стратегія консалтингової компанії забезпечує формування її іміджу як експерта з певних питань ведення бізнесу, що має унікальний науково-професійний потенціал, практичний досвід і демонструє високу соціальну відповідальність.

А. А. Чабан у доповіді «Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві» довела, що в антикризовому управлінні вирішальне значення мають правильно сформовані стратегія і тактика. Вони передбачають здійснення керівництвом підприємства організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури управління, зміну форми власності, здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, підвищення ефективності виробництва. Головною метою проведення стратегічних і тактичних антикризових заходів є створення таких суб'єктів підприємницької діяльності, які зможуть ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки. В умовах кризи стратегія підприємства займає ключове місце в антикризовому управлінні. За умови формування та використання напрямів стратегії антикризового управління здійснюється подолання негативних наслідків у фінансовому становищі підприємства та вирішується проблема запобігання банкрутству.

Використання стратегічного антикризового управління в сучасних умовах дає можливість враховувати ті фактори внутрішнього й зовнішнього середовища, які чинять на підприємство найбільший вплив, заздалегідь діагностувати можливість настання кризової ситуації та формувати антикризову стратегію як інструмент подальшого виживання і розвитку.

5. Роль економічної освіти в розвитку економіки та бізнесу

Українське суспільство висуває нові вимоги до вищої економічної освіти. Останнім часом, в умовах пандемії COVID-19 і з початком російсько-україн-

ської війни, вони кардинально змінилися. Виші впровадили дистанційну освіту, нові формати спілкування викладачів зі студентами, нові форми контролю знань тощо. Проте головним залишається зміст освітнього процесу, знання, які здобувачі вищої освіти формують під час навчання, і можливість їх подальшого застосування на практиці.

А. А. Сахно в доповіді «Роль бізнес-освіти у сучасному розвитку економіки» зазначила, що економіка, основана на знаннях, висуває перед суспільством проблему формування економічної культури молоді, її бізнес-підготовки до входження в життя та підприємництва. Це потребує перебудови вищої освіти відповідно до вимог сучасності. Економічна освіта повинна формувати не тільки знання і навички, а й особистість майбутнього підприємця як ділової людини, активної та конкурентоспроможної. Її успішність залежатиме безпосередньо від власних креативно-інноваційних здібностей. Суттєвим завданням закладів вищої освіти в Україні є не просто передавати своїм студентам наявний набір знань, а саме навчати їх створювати нові знання та комерціалізувати їх на практиці, перетворювати на гроші. Бажано, щоб замість дипломної роботи студенти робили власний стартап і захищали його на панелі інвесторів. Актуальними є технологія навчання «коучинг», використання кейс-технологій, що створюють ділові ситуації, під час яких необхідно йти на «ризик». Така практика розкриває особистісні якості студента і його креативний потенціал.

Зараз багато ІТ-компаній співпрацюють з університетами, запускають спільні освітні програми чи курси, щоб знайти та підготувати майбутніх співробітників. Деякі ІТ- та підприємницькі компанії почали відкривати свої академії, які можуть дати молодим співробітникам базові навички за 3–6 місяців, концентруючи увагу на базових вузькоспеціалізованих завданнях. Чому це важливо? Тому, що зазвичай компанії зацікавлені саме в практичних навичках, а не в дипломі. Однак навчання в магістратурі дозволяє перейти на новий рівень освіти, із новими знаннями, що дозволить будувати кар'єру. Це також є важливим доповненням для резюме спеціаліста. У всякому разі, так відбувається в країнах Європи, Азійської трійки та у США.

А. І. Ворона в доповіді «Бізнес-освіта в умовах глобальної нестабільності» відзначила, що бізнес-освіта – це здобуття теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для роботи у сфері бізнесу. Ключовим завданням нашого століття у сфері освіти є розвиток мислення, який орієнтується на майбутнє. Саме в часи глобальної нестабільності бізнес-освіті треба пристосовуватися та змінюватися разом зі світом. Нестабільність і невизначеність породжують і невпевненість у майбутньому у керівників певних компаній, багато з них шукають вихід у навчанні. Проте поточна ситуація у світі та в економіці ставить серйозні виклики для бізнес-освіти. Тільки за останні десятиліття

можна спостерігати, як зникають і застарівають багато індустрій. А газетна індустрія, книготоргівля, кіномистецтво повинні змінюватися миттєво. Ті, які не встигають це зробити, банкрутують.

Нові тренди й нові зміни свідчать про зміну парадигми (сукупність філософських, загальнотеоретичних основ науки; система понять і уявлень, які властиві певному періодові розвитку науки, культури, цивілізації) бізнес-освіти в умовах переходу на економіку знань. Бізнес-освіті потрібно забезпечувати високий рівень навчання, максимально використовувати в цьому сучасні технології та приділяти увагу питанням індивідуальної підготовки. Бізнес-освіта тісно пов'язана з нашим життям. Саме бізнес-освіта покликана підготувати підприємців і бізнес-лідерів, здатних відповідати на сучасні виклики глобалізації світового ринку й управляти розвитком нової, сучасної, інноваційної економіки.

Висновки. Кафедра економічної теорії НЮУ імені Ярослава Мудрого понад 75 років здійснює викладання економічних дисциплін студентам різних факультетів. Усі ці роки колектив кафедри прагне якомога активніше залучати студентську молодь до науково-дослідної роботи. Наукові дослідження здобувачів вищої освіти є особливо актуальним напрямом підготовки фахівців і професіоналів у сфері економіки та консалтингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
2. Марченко О. С. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / О. С. Марченко ; М-во освіти та науки України ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, Каф. екон. теорії. Харків : Право, 2022. 246 с.
3. Шевченко Л. С. Конкурентний консалтинг: актуальні питання розвитку. *Економічна теорія та право*. 2022. № 1. С. 44–64. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-48-1-44>.
4. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 72–92. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-72>.
5. Марченко О. С. Антикризовий консалтинг у системі економічної безпеки підприємства. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 93–111. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-93>.
6. Камінська Т. М. Чинники та напрями розвитку міжнародного бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 117–122.
7. Іващенко М. В. Репутаційний PR-консалтинг: теоретичні аспекти та актуальна практика в Україні. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 136–139.
8. Osiyevskyy O., Shevchenko L., Marchenko O., Umantsiv Yu. Hybrid Firm: The Future of Organizing for Industry 4.0. *Rutgers Business Review*. 2022. Vol. 7, No. 3. P. 289–308. URL: <https://rbr.business.rutgers.edu/article/hybrid-firm-future-organizing-industry-40> (дата звернення: 28.11.2022).

REFERENCES

1. Shevchenko, L. S. (2022). *Konkurentospromozhnist biznesu (pidpryiemstva) [Competitiveness of business (enterprise)]*. Pravo [in Ukrainian].
2. Marchenko, O. S. (2022). *Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva [Economic security of the enterprise]*. Pravo [in Ukrainian].
3. Shevchenko, L. S. (2022). Konkurentnyi konsal'tynh: aktualni pytannia rozvytku [Competition consulting: current development issues]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1(48), 54–80. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-48-1-44> [in Ukrainian].
4. Shevchenko, L. S. (2022). Konkurentni perevahy biznesu: upravlinsko-oriietovanyi pohliad na problemu [Competitive advantages of business: management-oriented view of the problem]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(49), 72–92. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-72> [in Ukrainian].
5. Marchenko, O. S. (2022). Antykryzovyi konsal'tynh u systemi ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Anti-crisis consulting in the system of economic security of the enterprise]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(49), 93–111. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-93> [in Ukrainian].
6. Kaminska, T. M. (2022). Chynnyky ta napriamy rozvytku mizhnarodnoho biznes-konsal'tynhu [Factors and directions of development of international business consulting]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(49), 117–122 [in Ukrainian].
7. Ivashchenko, M. V. (2022). Reputatsiinyi PR-konsal'tynh: teoretychni aspekty ta aktualna praktyka v Ukraini [Reputational PR consulting: theoretical aspects and actual practice in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(49), 136–139 [in Ukrainian].
8. Osiyevskyy, O., Shevchenko, L., Marchenko, O., & Umantsiv, Yu. (2022). Hybrid Firm: The Future of Organizing for Industry 4.0. *Rutgers Business Review*, 7(3), 289–308. <https://rbr.business.rutgers.edu/article/hybrid-firm-future-organizing-industry-40>

Стаття надійшла до редакції 28.11.2022

Стаття пройшла рецензування 15.12.2022

Стаття рекомендована до опублікування 23.12.2022

I. V. BORYSENKO

PhD in Legal Sciences, Associate Professor, Deputy Dean of the Faculty of Private Law and Entrepreneurship, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

BUSINESS, EDUCATION, CONSULTING: DISCUSSION ISSUES IN THE RESEARCH OF YOUNG SCIENTISTS

On October 31, 2022, the regional scientific and practical conference “Business, education, consulting: problems and prospects” was held at the Yaroslav Mudryi National

Law University. The article analyzes the main aspects of research presented in the speeches of the conference participants. Among them: the newest areas and forms of business; post-war reconstruction of Ukraine's economy; corporate culture, ethics and social responsibility of business; tasks and directions of development of business consulting; business strategizing; the role of economic education in the development of the economy and business.

Key words: economy, business, consulting, business ethics, corporate culture, corporate social responsibility, competition, legal environment of business, business strategizing, economic education, conference.

Article details:

Received: 28 November 2022

Revised: 15 December 2022

Accepted: 23 December 2022

Рекомендоване цитування: Борисенко І. В. Бізнес, освіта, консалтинг: дискусійні питання в дослідженнях молодих науковців. *Економічна теорія та право*. 2022. №4 (51). С. 76–91. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-76>.

Suggested citation: Borysenko, I. V. (2022). Biznes, osvita, konsaltnyh: dyskusiini pytannia v doslidzhenniakh molodykh naukovtsiv [Business, education, consulting: debatable issues in the research of young scientists]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4(51), 76–91. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-76> [in Ukrainian].

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

Для публікації статті необхідно подати до редакції:

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

Технічні вимоги до статті

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

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

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

Вимоги щодо оформлення статті:

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

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

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

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

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

Наприклад:

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961) та фундаментального дослідження «Науково-теоретичні проблеми формування, розвитку та інституційної побудови правової економіки в Україні» за рахунок видатків державного бюджету (номер державної реєстрації 0115U000326);

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

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

http://en.wikipedia.org/wiki/JEL_classification_codes;

- *текст статті*;

- *список використаної літератури*;

- *references*;

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

Анотація англійською мовою повинна відповідати таким вимогам: інформативність (не містити загальних слів); оригінальність (бути написаною автентичною англійською мовою); змістовність (відображати основний зміст статті та результати досліджень); структурованість (дотримуватися логіки викладу матеріалу в статті), компактність. Анотація має лаконічно описувати авторські результати та висновки, а не загальну ситуацію по проблемі. Ключові слова мають бути максимально специфічними, слід уникати загальної термінології та не повторювати назву статті.

Структура наукової статті:

- *постановка проблеми* в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;

- *аналіз останніх досліджень і публікацій*, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор статті, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячено статтю;

- формулювання цілей статті (постановка завдання);
- виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
- висновки з цього дослідження і перспективи подальшого розвитку в цьому напрямі.

Список використаних джерел

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

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

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

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

<http://www.apastyle.org/> або

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

http://www.ecu.edu/cs-dhs/laupuslibrary/upload/apa_style_guide_6th_ed_oct09.pdf

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

https://library.westernsydney.edu.au/main/sites/default/files/cite_APA.pdf

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

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

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

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

Робота редакції з авторами

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

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

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

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

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

Порядок рецензування статей

Рецензування рукописів наукових статей, поданих авторами у збірник «Економічна теорія та право», спрямовано на підтримку високої якості економічних і юридичних досліджень та забезпечення їхніх результатів від плагіату і недобросовісного використання. Принципами рецензування є незалежність, об'єктивність, висока компетентність, обґрунтованість висновків, етичність та неупередженість наукової експертизи. У збірнику друкуються матеріали, які раніше не публікувалися і не призначені для одночасної публікації в інших виданнях.

Стаття приймається до розгляду лише за умови, що вона відповідає вимогам до авторських оригіналів статей, надрукованим у збірнику.

Перед передачею на рецензування всі статті перевіряються на відсутність плагіату (неправомірного запозичення), актуальність, відповідність до наукової спрямованості (профілю) збірника. При виявленні плагіату або недостовірних даних і посилань стаття знімається з рецензування.

Рецензування рукописів є подвійним сліпим (*double-blind peer review*) і передбачає рецензування та рекомендацію наукової статті до опублікування членом (або членами) редакційної колегії збірника, який є експертом із проблем, що досліджуються автором, а також запрошеними вітчизняними або закордонними фахівцями в певній галузі економіки та права.

Головні вимоги до рецензентів збірника та їх персональний склад визначаються рішенням редакційної колегії.

Рецензент рукопису повинен визначити актуальність, самостійність, методологічну та теоретичну обґрунтованість, новизну та практичне значення результатів дослідження, відповідність до вимог щодо структури та оформлення статей, що публікуються у фахових виданнях, відповідність статті науковому рівню, тематиці, вимогам і редакційній політиці збірника наукових праць «Економічна теорія та право» та доцільність її публікації.

Якщо в рецензії містяться рекомендації щодо виправлення і доопрацювання статті, редакційна колегія направляє автору текст рецензії з пропозицією врахувати їх при підготовці нового варіанта статті або аргументовано їх спростувати. Стаття, надана автором у редакцію після усунення зауважень, розглядається в загальному

порядку. Остаточне рішення щодо публікації статті приймається редакційною колегією, яка має право відхиляти матеріали, повертати їх на доопрацювання, скорочувати й редагувати. Редакційна колегія зобов'язана за вимогою автора надати йому рецензії (текст рецензії при анонімній експертизі) для вивчення, усунення недоліків та здійснення необхідних доповнень і виправлень.

Стаття, не рекомендована рішенням редакційної колегії до публікації, до повторного розгляду не приймається.

Політика антиплагіату

З метою забезпечення високої якості та унікальності опублікованих матеріалів усі статті, що надходять до редакції, попередньо перевіряються на виявлення текстових запозичень (плагіату) із використанням Антиплагіатної інтернет-системи StrikePlagiarism.com, що є в розпорядженні Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

До розгляду не приймаються:

- статті, що містять менш ніж 85 % унікального тексту, за винятком оглядів (рецензій) наукових праць, які можуть вимагати певної кількості цитувань;
- статті, зміст яких повністю або частково повторює інші опубліковані чи розміщені автором у мережі Інтернет матеріали (дисертацію, автореферат, монографію, наукову статтю, тези, звіт про наукову діяльність тощо);
- статті, створені рерайтом.

Редакція рекомендує авторам здійснювати самостійно попередню перевірку своїх статей на виявлення плагіату з використанням будь-яких онлайн-сервісів.

Відповідальна за випуск *О. С. Марченко*
Коригування *П. О. Білоуса*
Комп'ютерна верстка *А. Т. Гринченка*

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
КВ № 21210-11010 ПР від 16.02.2015

Підписано до друку 29.12.2022.
Формат 70×100/16. Папір офсетний. Гарнітура Times.
Ум. друк. арк. 7,9. Обл.-вид. арк. 6.
Тираж 100 прим. Вид. № 3093

Адреса редакції:
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого,
вул. Пушкінська, 77, Харків, 61024, Україна
Тел.: +38 (057) 704-11-35; +38 (057) 704-92-58
E-mail: kafekononom@nlu.edu.ua, econom_theory@ukr.net
Сайт: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>

Видавець – видавництво «Право» Національної академії правових наук України
та Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого,
вул. Чернишевська, 80-А, Харків, 61002, Україна
Тел./факс +38 (057) 716-45-53
Сайт: <https://pravo-izdat.com.ua>
E-mail для авторів: verстка@pravo-izdat.com.ua
E-mail для замовлень: sales@pravo-izdat.com.ua
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції – серія ДК № 4219 від 01.12.2011

Виготовлювач – ТОВ «ПРОМАРТ»,
вул. Весніна, 12, Харків, 61023, Україна
Тел. +38 (057) 717-28-80
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції – серія ДК № 5748 від 06.11.2017

Для нотаток
