

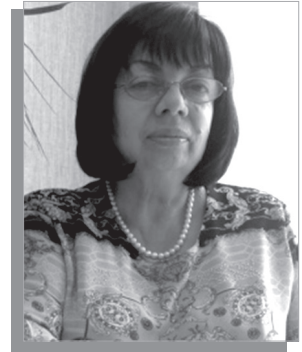
ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ПРАВА

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.mar4encko2011@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>



І. 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 уможливають 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

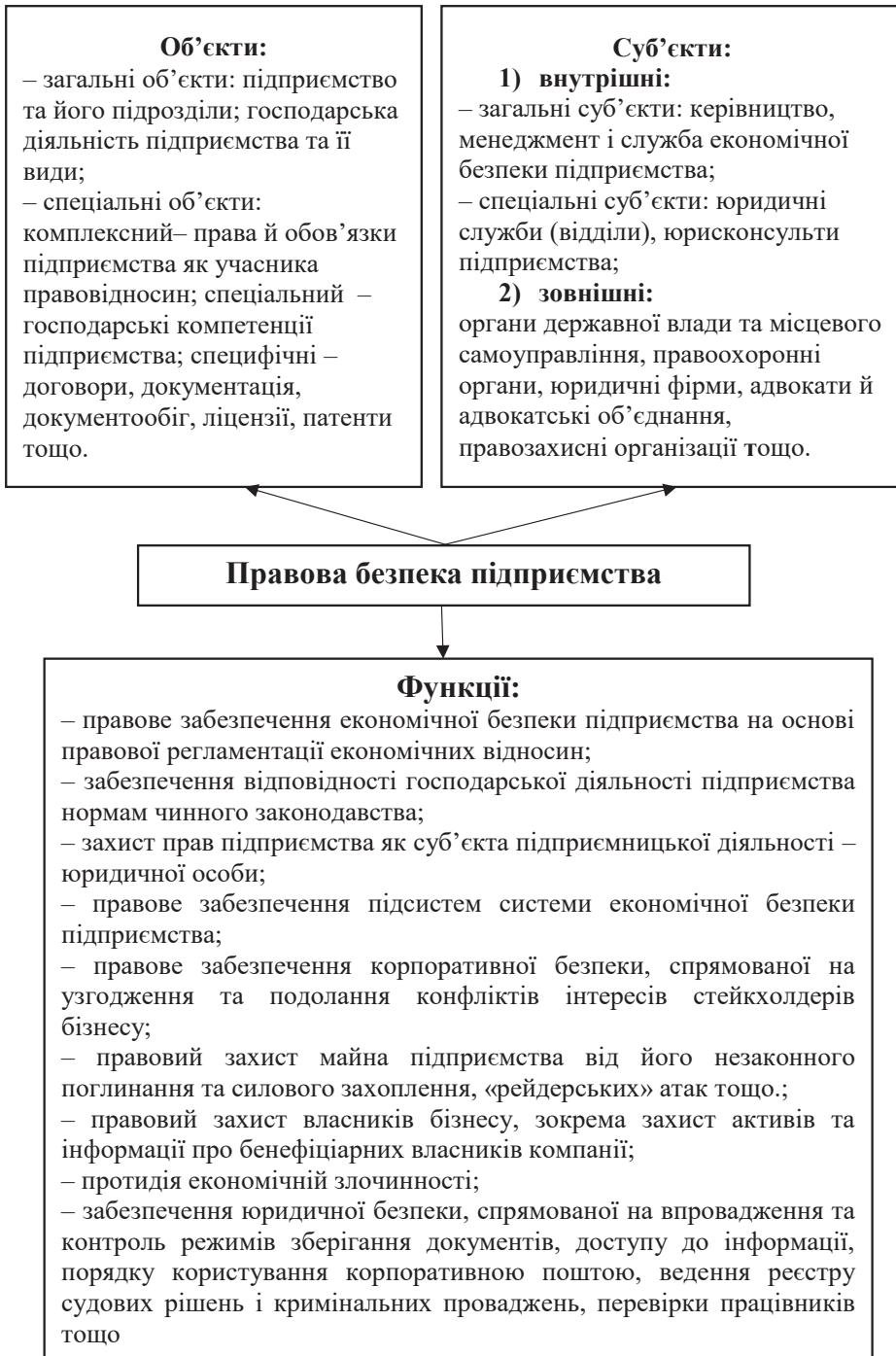


Рис. 1. Об'єкти, суб'єкти та основні функції правової безпеки підприємства

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 (S. 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 перешкодою 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 застосувати комплексний підхід до консалтингового обслуговування, що передбачає розроблення власної PR-стратегії, враховуючи наявні ресурси та можливість.

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 набути 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 онлайн-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. Сьогоднішня 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/Npnau_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-voennoho-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., Нааріо Н. *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 «ХП», 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 seredovysheha 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. ukraïnski realii [Forenzik: European experience vs. Ukrainian realities]. *Yurydychna Hazeta online – Online Law Newspaper*. <https://jur-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 Diiia 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 seredovyschi: 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].