

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2023-52-1-69>
УДК 005.5:346.12-044.245

Л. С. ШЕВЧЕНКО

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

e-mail: shevchenko_ls@ukr.net

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

Web of Science ResearcherID:

[https://www.webofscience.com/wos/author/
record/M-5894-2017](https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-5894-2017)

Scopus Author ID: [https://www.scopus.com/
authid/detail.uri?authorId=57147163100](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57147163100)



І. В. НЕСТЕРЕНКО

магістр економіки, магістр права,
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>



УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ В УМОВАХ ЗАКОНОДАВЧИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ОБМЕЖЕНЬ¹

Авторки статті досліджують сучасні процеси управлінського консультування. Основна увага приділяється законодавчим обмеженням діяльності професійних консультантів, консультуванню в умовах інформаційних обмежень консультанта та клієнта, а також поведінці клієнта як споживача ділової інформації.

Ключові слова: управлінський консалтинг, обмеження в діяльності професійних консультантів, законодавство, ділова інформація, інформаційний простір фірми, інформаційна пастка.

JEL Classification: D82, K20, L21.

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

© Шевченко Л. С., Нестеренко І. В., 2023. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

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

Постановка проблеми. Управлінське консультування здійснюється під впливом законодавчих і ресурсних обмежень діяльності консалтингових компаній. Як за таких умов здійснювати консультаційний процес? Як організувати ефективну взаємодію консультантів і клієнтів?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ці та інші питання частково одержали свій розвиток у наукових публікаціях. Їм присвятили свої праці О. В. Бутиліна (O. V. Butylyna) [1], Л. Є. Довгань (L. Ye. Dovhan), І. П. Малик (I. P. Malyk), Н. В. Семенченко (N. V. Semenchenko) та І. М. Крейдич (I. M. Kreidyich) [2], О. С. Марченко (O. S. Marchenko) [3], В. А. Соколенко (V. A. Sokolenko) та О. Ю. Лінькова (O. Yu. Linkova) [4], С. І. Тарасенко (S. I. Tarasenko) [5] та інші науковці. Особливу увагу привертає дослідження проблем надання консультацій в умовах інформаційних обмежень і виникнення інформаційних пасток. Доволі детально вони були описані в 1998 р. Джоном С. Хаммондом (John S. Hammond), Ральфом Л. Кіні (Ralph L. Keeney) та Говардом Райффа (Howard Raiffa) [6]. У вітчизняному науковому просторі доволі цікавим є дослідження інформаційних воєн [7].

Формулювання цілей. Метою статті є аналіз процесу управлінського консультування в умовах законодавчих обмежень діяльності професійних консультантів, а також інформаційних обмежень консультанта і клієнта.

Виклад основного матеріалу.

Законодавчі обмеження діяльності професійних консультантів

На сьогодні законодавчі обмеження мають достатньо вагомий вплив на діяльність професійних консультантів як щодо реалізації консультаційного процесу, так і щодо його змісту. У першому випадку вплив законодавчих обмежень пов'язаний із необхідністю ліцензування і сертифікації деяких видів консультаційної діяльності. У другому випадку йдеться про те, що для вирішення проблеми клієнта консультант має надавати поради та рекомендації, які перебувають у правовому полі. Навіть якщо такі консультації не спрямовані на «сліпе» дотримання норм законодавства, що часто буває досить важко зробити, вони мають не суперечити чинним нормативно-правовим актам, щоб не поставити клієнта у скрутне становище, змусивши сплачувати штрафи.

Щодо законодавчих обмежень реалізації консультаційного процесу варто розглянути основні аспекти сертифікації і ліцензування консалтингу. Так, сервіс надання консультаційних послуг має бути належної якості та дозволяти споживачу цих послуг отримати бажаний ефект. Це мета не лише клієнтів, що звертаються до консультанта задля підтримки або навіть порятунку бізнесу, а й самих консалтингових компаній та об'єднань консультантів, оскільки це, в першу чергу, їхня репутація, а також достатньо високий заробіток.

Одним із способів забезпечення якості консультаційних послуг є ліцензування консалтингової діяльності або видача відповідних сертифікатів. Але наразі ця практика поширена лише щодо консультування в певних сферах. Наприклад, Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII «Про ліцензування видів господарської діяльності» передбачає необхідність отримання ліцензії для надання таких консалтингових послуг [8]:

- 1) професійна діяльність на ринках капіталу й організованих товарних ринках, ліцензування якої здійснює Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку відповідно до закону;
- 2) банківська діяльність, діяльність із надання фінансових послуг і діяльність із надання банкам послуг з інкасації;
- 3) освітня діяльність, яка ліцензується з урахуванням особливостей, визначених спеціальними законами у сфері освіти;
- 4) туроператорська діяльність;
- 5) посередництво у працевлаштуванні за кордоном.

Окрім того, є також інші нормативно-правові акти, що передбачають отримання дозволу на консультування з тих чи інших питань у визначеній сфері. Зокрема, Закон України від 11.12.2003 № 1378-IV «Про оцінку земель» установлює необхідну умову для зайняття діяльністю у сфері оцінки земель, у тому числі надання консультацій інженерами-землевпорядниками, – реєстрацію в Державному реєстрі сертифікованих інженерів-землевпорядників [9].

Вагоме місце належить законам, що регулюють консультаційну діяльність фахівців із різних юридичних питань. Так, Закон України від 02.06.2011 № 3460-VI «Про безоплатну правову допомогу» закріплює такі види послуг, як: надання правової інформації; надання консультацій і роз'яснень із правових питань; складення заяв, скарг та інших документів правового характеру; надання консультацій, роз'яснень і підготовка проєктів договорів; захист; здійснення представництва інтересів осіб, що мають право на безоплатну вторинну правову допомогу, в судах, інших державних органах, органах місцевого самоврядування, перед іншими особами; складення документів процесуального характеру тощо. При цьому вказаний закон визначає, що суб'єктами надання безоплатної вторинної правової допомоги в Україні є центри з надання безоплатної вторинної правової допомоги й адвокати, включені до Реєстру адвокатів, які надають безоплатну вторинну правову допомогу [10].

Тобто для здійснення певних консультацій з юридичних питань недостатньо відповідної вищої освіти, необхідно додатково мати статус адвоката. У статті 6 Закону України від 05.07.2012 № 5076-VI «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» установлено, що адвокатом може бути фізична особа, яка

має повну вищу юридичну освіту, володіє державною мовою відповідно до рівня, визначеного згідно із Законом України «Про забезпечення функціонування української мови як державної», має стаж роботи в галузі права не менше двох років, склала кваліфікаційний іспит, пройшла стажування (крім випадків, установлених цим Законом), склала присягу адвоката України й отримала свідоцтво про право на заняття адвокатською діяльністю [11].

Щодо надання аудиторських консультаційних послуг також існують певні обмеження. Відповідно до Закону України від 21.12.2017 № 2258-VIII «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» аудитором може стати фізична особа, яка підтвердила кваліфікаційну придатність до провадження аудиторської діяльності, має відповідний практичний досвід і включена до Реєстру аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності. Аудитор провадить свою діяльність як фізична особа – підприємець, у складі аудиторської фірми або як незалежну професійну діяльність, за умови, що не є працівником аудиторської фірми. Аудитору, як і адвокату, забороняється займатися іншими, не сумісними з його діяльністю, видами підприємницької діяльності [12].

Отже, на рівні законодавства вже встановлено вимоги щодо ліцензування, сертифікації або отримання дозволів на здійснення консультаційної діяльності в різних сферах. Однак такої ж системи оцінки якості консалтингових послуг для цієї діяльності загалом незалежно від сфери застосування до цього часу не передбачено. Щоб забезпечити клієнтів певними гарантіями щодо якості консультаційних послуг, були здійснені спроби ввести стандарти консультування, наприклад, надання документа, який підтверджує компетентність консультанта і його право займатися консультаційною діяльністю [4, с. 109].

На сьогодні існують різні асоціації консультантів, які видають посвідчення фахівцям на добровільній основі, тобто ця процедура не регламентована нормативно-правовою базою. До таких асоціацій належать Інститут консультування з питань управління та Американський інститут консультантів. Перше об'єднання запровадило три ступені членства: асоційований, повний, почесний, і, якщо консультанти отримали ступінь повних та почесних членів, то їх вносять до професійного реєстру консультантів. Друге об'єднання фахівців із консалтингу надає посвідчення консультанта при дотриманні таких вимог, як здобуття відповідної освіти; наявність необхідного досвіду; отримання рекомендацій від клієнтів [4, с. 109].

У країнах, де все-таки наявні сертифікація або ліцензування консультаційної діяльності, процес установлення відповідності рівня кваліфікації фахівця з консалтингу певним вимогам щодо надання консалтингових послуг здійснюється державними установами або професійними асоціаціями. Запровадження обов'язкової системи дозволів на зайняття консультаційною діяльніс-

тю залишається на розсуд держави, оскільки ліцензування консультаційної діяльності має як позитивні аспекти, так і можливі негативні наслідки.

Беззаперечно, позитивним є визнання консалтингу як професії; встановлення переліку офіційних обов'язкових вимог до цієї професії з огляду на її важливість для бізнесу; зменшення кількості некомпетентних фахівців із консалтингу; соціальна відповідальність консультантів тощо. Що стосується недоліків, то до них слід віднести такі: посвідчення консультанта не є гарантією його якісної роботи; ліцензування консалтингу загалом блокуватиме консультаційний процес, оскільки певні види цієї діяльності не ліцензуються у зв'язку з незначним ступенем їх складності та важливості для клієнтів; можливе зменшення попиту на консалтингові послуги через підвищення цін на них, зумовлене ускладненням освоєння фаху консультанта та допуску до практичної діяльності. Отже, питання ліцензування та сертифікації консультаційної діяльності залишається дискусійним.

Особливості здійснення консультаційної діяльності

в умовах законодавчих обмежень щодо змісту консалтингових послуг

Консультант не може і в жодному разі не повинен давати клієнту рекомендації, які вирішують його проблему незаконним або навіть злочинним шляхом. Будь-яка порада консультанта, у результаті виконання якої клієнт не дотримається положень чинного законодавства або порушить його, є загрозовою для бізнесу компанії і замість вирішення вже наявної проблеми призведе до виникнення нової, можливо, більш серйозної.

Наприклад, компанія клієнта бере участь у тендері, тобто, відповідно до Закону України від 25.12.2015 №922-VIII «Про публічні закупівлі», конкурентній процедурі закупівлі – здійсненні конкурентного відбору учасників за процедурами закупівлі відкритих торгів, торгів з обмеженою участю та конкурентного діалогу [13]. Ця процедура передбачає необхідність підготовки тендерної документації, вимоги до якої встановлюються згідно з умовами проведення конкурсу. Шаблони необхідних документів розробляються і затверджуються замовником, після чого оприлюднюються для вільного доступу в електронній системі закупівель, зокрема на майданчику «ProZorro».

Клієнт як учасник тендера має підготувати відповідну документацію, а також його компанія загалом має відповідати вимогам, установленим замовником, наприклад, бути платником ПДВ. Якщо сталося так, що з якихось причин клієнт опинився у менш виграшному становищі, ніж його конкуренти, то консультант має порадити, яким чином виправити документацію, наприклад, якої інформації не вистачає, і в жодному разі не радити спроби підкупу або тиску на фахівців із публічних закупівель.

Також можна навести наступний приклад. Клієнт хоче оптимізувати оподаткування здійснюваних ним операцій із реалізації продукції і знизити податкове навантаження. У такому разі консультант може порадити клієнту перейти на спрощену систему оподаткування, якщо його продукція є високомаржинальною. Це пов'язано з тим, що згідно зі статтею 136 Податкового кодексу України (далі – ПКУ), базова (основна) ставка податку на прибуток підприємств становить 18 відсотків. Тоді як відповідно до статті 293 ПКУ відсоткова ставка єдиного податку, наприклад, для платників третьої групи на спрощеній системі оподаткування становить 3 відсотки доходу – у разі сплати податку на додану вартість згідно з ПКУ або 5 відсотків доходу – у разі включення ПДВ до складу єдиного податку [14].

Однак слід враховувати, що при сплаті податку на прибуток підприємств відбувається оподаткування саме прибутку, тобто доходу компанії за вирахуванням витрат. Тоді як під час оподаткування операцій єдиним податком оподатковується весь дохід підприємця, не зважаючи на витрати, понесені ним. Тому консультант, який радить клієнту перехід на спрощену систему оподаткування має враховувати рівень маржинальності продукції клієнта. Адже для компаній, що реалізують низькомаржинальну продукцію, більш вигідною є загальна система оподаткування.

Ба більше, в жодному разі не можна розглядати варіант ухилення від сплати податків, зокрема реалізацію товарів, не облікованих у встановленому законом порядку, тобто без використання реєстраторів розрахункових операцій. Так, у статті 17 Закону України від 06.07.1995 № 265/95-ВР «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» закріплено, що за порушення вимог законодавства щодо реалізації товарів, робіт і послуг до суб'єктів господарювання, які здійснюють розрахункові операції за товари (послуги), за рішенням відповідних контролюючих органів застосовуються фінансові санкції.

Якщо в ході перевірки буде встановлено факт одного з таких порушень: проведення розрахункових операцій із використанням реєстраторів розрахункових операцій, програмних реєстраторів розрахункових операцій або розрахункових книжок на неповну суму вартості проданих товарів (наданих послуг); не проведення розрахункових операцій через реєстратори розрахункових операцій та/або програмні реєстратори розрахункових операцій із фіскальним режимом роботи; не видача (в паперовому вигляді та/або електронній формі) відповідного розрахункового документа, що підтверджує виконання розрахункової операції, або проведення її без використання розрахункової книжки на окремому господарському об'єкті такого суб'єкта господарювання, – то до підприємця будуть застосовані фінансові санкції в розмірі 100 від-

сотків вартості проданих товарів, робіт або послуг з одним зі вказаних порушень, учиненим уперше; 150 відсотків вартості проданих товарів, робіт або послуг з одним зі вказаних порушень, учиненим кожен наступний раз [15].

Варто зазначити, що за ухилення від сплати податків і зборів як обов'язкових платежів законодавством України також передбачена кримінальна відповідальність. Зокрема, умисне ухилення від сплати податків, що призвело до фактичного ненадходження до бюджетів чи державних цільових фондів коштів у значних розмірах, карається штрафом від п'яти тисяч до десяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян із позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років або без такого. Це діяння, вчинене за попередньою змовою групою осіб, або якщо вони призвели до фактичного ненадходження до бюджетів чи державних цільових фондів коштів у великих розмірах, карається штрафом від десяти тисяч до п'ятнадцяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян із позбавленням права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю на строк до трьох років. Відповідне діяння, що вчинене особою, раніше судимою за ухилення від сплати податків, зборів, або призвело до фактичного ненадходження до бюджетів чи державних цільових фондів коштів в особливо великих розмірах, карається штрафом від п'ятнадцяти тисяч до двадцяти п'яти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян із позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років із конфіскацією майна [16].

В умовах повномасштабної війни, яка почалася 24 лютого 2022 р., застосування системи спрощеного оподаткування набуло ще більшого значення. Це пов'язано зі змінами, внесеними Законом України від 01.04.2022 № 2173-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо адміністрування окремих податків у період воєнного, надзвичайного стану». Так, майже у будь-якого підприємця з'явилася можливість перейти на спрощену систему оподаткування єдиним податком за ставкою 2% незалежно від обсягів обороту його компанії [17].

Під час надання клієнту поради щодо переходу на єдиний податок зі ставкою 2% консультант повинен пам'ятати як про переваги такого рішення, так і про ймовірні проблеми, що можуть виникнути у зв'язку з реалізацією цього рішення. Переваги застосування цього способу оптимізації оподаткування для клієнта полягають у тому, що операції не оподатковуються ПДВ, відсутні обмеження щодо обсягу доходу, як це передбачено для спрощеної системи оподаткування загалом, а також дуже низька ставка єдиного податку – 2%.

Проте ця система не для всіх вигідна. Це залежить від низки факторів: балансу ПДВ, статусу контрагентів, тобто чи є вони платниками ПДВ, видів діяльності клієнта, рівня маржинальності продукції, так як іноді сплачувати податок на прибуток за ставкою 18% від прибутку вигідніше, ніж єдиний податок за ставкою 2% від доходу. Існують також дві інші сутнісні проблеми, пов'язані з переходом на єдиний податок зі ставкою 2%. По-перше, закупка товарів з ПДВ, після якої відбувся перехід на єдиний податок зі ставкою 2% та продаж товарів вже без ПДВ, зумовлює необхідність сформувати компенсуючі зобов'язання з ПДВ. По-друге, виникає подвійне оподаткування при поверненні на загальну систему. Наприклад, передплата здійснюється, поки суб'єкт підприємницької діяльності перебуває на єдиному податку зі ставкою 2%, через що відбувається оподаткування єдиним податком, а відвантаження здійснюється вже на загальній системі оподаткування, через що виникають податкові зобов'язання з податку на прибуток за ставкою 18%. Отже, професійний консультант має враховувати всі ці аспекти під час вироблення рекомендацій з оптимізації оподаткування для свого клієнта.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що на сьогодні законодавчі обмеження мають достатньо вагомий вплив на діяльність професійних консультантів як щодо реалізації консультаційного процесу, так і щодо змісту наданих клієнту рекомендацій. У першому випадку вплив законодавчих обмежень пов'язаний із необхідністю ліцензування і сертифікації деяких видів консультаційної діяльності. У другому випадку йдеться про те, що для вирішення проблеми клієнта консультант має надавати поради та рекомендації, які перебувають у правовому полі. Таким чином, фахівець із консалтингу має уважно ставитися до законодавчих обмежень, які висуваються до реалізації та змісту консультаційного процесу, та повною мірою дотримуватися таких обмежень у своїй діяльності.

Консультавання в умовах інформаційних обмежень.

Клієнт як споживач ділової інформації

Потреба людей у новій інформації (для поповнення знань, перевірки суперечливих фактів, спростування чи підтвердження певних сумнівів тощо) загалом є природною потребою. Потреба в діловій інформації виникає у менеджерів під час обґрунтування ними своїх управлінських рішень: застосовуючи ділову інформацію, менеджер ідентифікує проблему й можливості її вирішення, вживає конкретних заходів щодо усунення загроз чи використання можливостей, робить вибір із кількох варіантів. Саме інформація є основою прийняття управлінського рішення. Її пошук, оброблення, накопичення і використання вважають специфічним предметом управлінської праці менеджерів.

Збирання ділової інформації здійснюється всіма учасниками консультаційного процесу. Так, клієнт має надати всі наявні в нього відомості щодо проблеми, яка виникла у компанії. Ідеться про дані та повідомлення, що стосуються напрямів ринкової діяльності організації, її споживачів і конкурентів, загального стану й динаміки ринків, системи менеджменту, організаційної (управлінської) структури, ділової культури тощо, на основі яких формуються управлінські знання та приймаються управлінські рішення. Консультант, у свою чергу, в ході діагностики проблемної ситуації має зібрати інформацію, яку упустив клієнт, наприклад, через нерозуміння її важливості для вирішення завдання, що постало перед консультантом. Обов'язково опрацьовується: відкрита інформація (відкриті бази даних, державна та регіональна бізнес-статистика, результати досліджень різних науково-економічних організацій, консалтингових фірм, ділова періодика, спеціалізовані онлайн-сервіси, спеціальні аналітичні продукти тощо) і напівзакрита інформація, що міститься в різних базах даних, які не завжди публікуються у відкритій пресі (установчі документи інших підприємств, відомості про дочірні товариства, біографічні відомості та кар'єрні дані про їхніх власників і керівників тощо; результати попередніх due diligence – всебічного вивчення діяльності підприємства, його фінансового стану та конкурентних позицій на ринку). Самостійним способом одержання ділової інформації є конкурентна розвідка. За даними «Forbes», близько 73% компаній інвестують понад 20% своїх технологічних бюджетів саме в конкурентну розвідку [18].

Проте учасники консультаційного процесу майже завжди стикаються з обмеженістю ділової інформації – її відсутністю, неповнотою, асиметрією і навіть недостовірністю.

Відсутність інформації зазвичай супроводжує появу на ринках нових фірм, які тільки-но входять у бізнес, застосування менеджерами нових систем і прийомів управління, впровадження нових бізнес-моделей. Але брак інформації може бути й наслідком незнання менеджерами нових методів збирання інформації та діагностики бізнесу, відсутності досвіду передбачати розвиток підприємства. Із часом така інформація з'являється, накопичується, систематизується і поширюється в діловому середовищі.

Неповнота інформації загалом є нормальним явищем у бізнесі. Вона характеризує той обсяг інформації, яким реально володіють власники бізнесу й менеджери порівняно з необхідним і достатнім для ухвалення ефективних рішень. Неповнота інформації пов'язана з нестабільністю економічної кон'юнктури, обмеженнями у веденні бізнесу (зокрема законодавчими). Доступність до управлінської інформації знижують численні бар'єри, які

існують практично завжди (насамперед режимний, економічний, психологічний, політичний та інші) і подолання яких вимагає часу та спеціальних дій. Недостатня поінформованість може стати однією з причин невизначеності та непередбачуваності майбутнього розвитку бізнесу, неможливості сформувати прогноз подальших дій на ринку, ухвалення ризикованого рішення.

Асиметрія інформації – це ситуація, за якої частина учасників (одна сторона) ринку володіє такою інформацією, до якої інші зацікавлені особи не мають доступу. До виникнення асиметрії управлінської інформації ведуть: недосконалість і навіть неспроможності (провали) ринку інформаційних послуг; неминучі витрати як управлінців, так і їх консультантів, на збирання та аналіз одержаної інформації, відповідно, їхні різні фінансові можливості; умисне ненадання контрагентові повної інформації; відсутність досвіду аналізу інформаційних ситуацій. Асиметрія інформації може бути також проявом *монополії знань*, за якої необізнана сторона не має права доступу до всієї важливої інформації про ситуацію для прийняття рішень. Прикладом монополії знань є те, що в деяких фірмах лише керівництво вищого рівня може отримати повний доступ до корпоративної інформації, наданої третьою стороною, тоді як працівники нижчого рівня зобов'язані приймати важливі рішення, маючи лише обмежену інформацію, надану їм [19].

Недостовірність інформації є одним із методів ведення недобросовісної конкуренції, тобто будь-яких дій у конкуренції, що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності. Серед них вітчизняний законодавець спеціально акцентує увагу на дискредитації суб'єкта господарювання через поширення у будь-якій формі неправдивих, неточних або неповних відомостей, пов'язаних з особою чи діяльністю суб'єкта господарювання, у тому числі щодо його товарів, які завдали або могли завдати шкоди діловій репутації суб'єкта господарювання.

Українське законодавство використовує поняття *«інформація, що вводить в оману»* – «повідомлення суб'єктом господарювання, безпосередньо або через іншу особу, одній, кільком особам або невизначеному колу осіб, у тому числі в рекламі, неповних, неточних, неправдивих відомостей, зокрема внаслідок обраного способу їх викладення, замовчування окремих фактів чи нечіткості формулювань, що вплинули або можуть вплинути на наміри цих осіб щодо придбання (замовлення) чи реалізації (продажу, поставки, виконання, надання) товарів, робіт, послуг цього суб'єкта господарювання» [20].

В умовах цифрового суспільства недостовірність інформації використовується як метод інформаційних воєн (кібервоєн), під час яких одна інформа-

ція використовується як засіб атаки на іншу інформацію. Інформаційна війна ведеться засобами впливу на системи управління та зв'язку підприємства-конкурента з використанням комп'ютерних технологій (наприклад, розповсюдження в інформаційних каналах супротивника чи глобальних мережах дезінформації щодо його діяльності; перехоплення закритої комерційної інформації); здійснюється в режимі реального часу (радіоелектронна, психологічна, хакерська, кібервійна) [7, с. 23–35]. При цьому інформаційна війна розраховується на інформаційну вразливість людей, а інформація подається в такий спосіб, який формує у споживачів інформації (конкурентів, покупців продукції, ділових партнерів тощо) точку зору на користь розповсюджувача інформації.

З огляду на це особливої актуальності набуває *аналіз інформаційного простору фірми* – експертиза корисності інформації, оцінка її достовірності та повноти. Для цього клієнт може звернутися за допомогою до спеціалізованих фірм, які займаються медіаконсалтинговою діяльністю, та одержати послуги з аудиту медіа та соціальних мереж, контент-аналізу, оперативного моніторингу інтернету і соціальних ЗМІ (преси, радіо та телебачення) – з використанням медіааналітичних і соціологічних інструментів. Наприклад, Інформаційне агентство УНІАН за час своєї роботи у сфері моніторингу ЗМІ (понад 26 років) тільки на українському ринку реалізувало більше 1000 моніторингових проєктів. Відділ моніторингу УНІАН щодня опрацьовує понад 100 000 публікацій з більш як 6000 джерел. На думку фахівців, «моніторинг інформаційного поля можна порівняти з діагностикою організму. Як на ранній стадії його захворювання, так і під час лікування та після одужання, щоб не допустити рецидиву хвороби. Тобто, без інформаційного моніторингу як складової PR функції важко уявити здоровий розвиток підприємства або бренду. Адже, рано чи пізно, а зазвичай раптово, з'явиться чинник, що може зіпсувати їх репутацію. Незадоволений споживач, недоброчесний конкурент, помилка персоналу, політична ситуація, аварійна ситуація на виробництві тощо» [21].

Найнижча ймовірність неправильного управлінського рішення існує в умовах наявності всієї необхідної ділової інформації. Рішення, пов'язане з ризиком, ухвалюється в умовах достатнього обсягу інформації, але за різної її ефективності. Ситуація невпевненості у правильності управлінського рішення виникає за недостатності інформації при одночасному очікуванні багатоваріантності майбутнього розвитку подій. Невизначеність є найскладнішою ситуацією для ухвалення управлінського рішення, коли важко ухвалити не тільки управлінське рішення, але й сформулювати саму

управлінську проблему через недоступність більшої частини потрібної ділової інформації.

У таких умовах менеджер може потрапити в *інформаційну пастку*. За кордоном дослідження цієї проблеми ведуться тривалий час. Більшість пасток пов'язуються з психологічними аспектами управлінської діяльності та ухвалення управлінських рішень. Доволі детально вони описані в класичній статті у «Harvard Business Review» 1998 р. «Приховані пастки в прийнятті рішень» Джона С. Хаммонда, Ральфа Л. Кіні та Говарда Райффа [6]. Дискусію і зараз продовжують багато дослідників.

Завдання бізнес-консультанта – попередити свого клієнта про наявність інформаційних пасток і запобігти потраплянню в них. Звернемо увагу лише на такі інформаційні пастки, як:

пастка передозування інформації, яка виникає, коли менеджер або консультант передозують або не встановлюють обмеження на збір інформації, що може значно ускладнити її оброблення та виокремлення релевантної інформації. При цьому час і ресурси витрачаються даремно на пошук все більшої кількості інформації замість прийняття рішення. Фахівці тоді рекомендують стратегію морських піхотинців: зібрати достатньо інформації, аби отримати 70% упевненості, а потім прийняти рішення. Час, потрібний для отримання 100% упевненості, не покращить рішення, а можливо, призведе до вашої загибелі [22];

якірна пастка – коли менеджери (бухгалтери, інженери, банкіри, юристи, консультанти, біржові аналітики та практично всі професіонали) чіпляються за першу інформацію про рішення, яке мають ухвалити; така інформація стає «якорем», через який будуть відхилені інші оцінки, прогнози та й ширші альтернативи. У бізнесі «якорем» може бути минула подія чи тенденція, якій приділяється занадто велика увага;

пастка надмірної самовпевненості – недостатньої уваги до ділової інформації та її аналізу через занадто оптимістичні судження щодо можливостей і результатів, переоцінку власних знань і досвіду та недооцінку ризиків;

пастка підтвердження доказів – прагнення використовувати ту інформацію, яка підтверджує наявну точку зору, залишаючи поза увагою альтернативну інформацію, що містить важливі, але суперечливі докази;

пастка безповоротних витрат – схильність робити управлінський вибір, використовуючи інформацію таким чином, щоб виправдовувати минулі рішення, навіть якщо останні вже не мають значення для сьогодення і навіть є ризикованими. Це часто трапляється, коли ми не хочемо, свідомо чи ні, визнавати помилкові бізнес-рішення і викликати критику з боку колег і керів-

ництва [23]. Менеджер тоді збирає безліч інформації на підтвердження своєї правоти, робить багато припущень, але чим вищими стають ставки, тим більшим є ризик потрапляння в пастку.

Наслідками потрапляння в інформаційну пастку є: викривлення реальної ситуації; загроза економічній і конкурентній безпеці підприємства; дискредитація бізнесу, фірми або підприємця.

Висновки. У процесі консультаційної роботи важливо визначити обов'язки, яких повинні дотримуватися не тільки консультант, а й клієнт як споживач ділової інформації. Серед них виокремимо:

обов'язки щодо дотримання норм національного законодавства – необхідності ліцензування і сертифікації деяких видів консультаційної діяльності та вирішення проблеми клієнта порадами та рекомендаціями, які перебувають у правовому полі;

аналітичні обов'язки, пов'язані з отриманням і обробленням інформації, що надходить. Використання управлінцями аналітичного інструментарію економічної науки має надважливе значення для виявлення, опису та оцінювання найбільш значущих даних і ключових проблем ведення бізнесу та їх інтерпретації при прийнятті управлінських рішень; прогнозування розвитку підприємства під впливом різних суб'єктів і чинників. Результати економічної аналітики дозволяють підприємству підвищити рівень своєї рентабельності та конкурентоспроможності;

економічні обов'язки – з визначення економічного ефекту від проведених заходів зі збирання конкурентної інформації, з оплати інформаційних послуг, наданих компанії дослідницькими організаціями, та ін. Оцінка економічного ефекту від споживання ділової інформації може проводитися або за допомогою конкретних економічних показників (наприклад, зростання частки ринку, динаміки виторгу від реалізації, прибутків та інших результуючих показників), або побічно, враховуючи вплив інформації на підвищення рівня знань фахівців і потенційні можливості застосування цих знань у господарській діяльності;

обов'язки з інформаційного забезпечення бізнесу – зі створення системи захищеності інформації про діяльність фірми, стан її конкурентоспроможності, забезпечення конфіденційності та цілісності інформації на будь-яких носіях і в процесі передавання людьми, формування культури кібербезпеки та кібергігієни. Захищати потрібно як відомості про джерела інформації (використовувані фірмою інформаційні системи), так і саму інформацію та способи її збирання і обробки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бутиліна О. В. Управлінське консультування : навч.-метод. посіб. Харків : Форт, 2014. 165 с.
2. Довгань Л. Є., Малик І. П., Семенченко Н. В., Крейдич І. М. Управлінський консалтинг : навч. посіб. Київ : НТУУ «КПІ», 2017. 198 с.
3. Марченко О. С. Бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 204 с.
4. Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 216 с.
5. Тарасенко С. І. Управлінське консультування : конспект лекцій. Кам'янське : ДДТУ, 2017. 149 с.
6. Hammond J. S., Keeney R. L., Raiffa H. The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*. 1998. Sept. – Oct. URL: <https://hbr.org/1998/09/the-hidden-traps-in-decision-making-2> (дата звернення: 02.02.2023).
7. Війни інформаційної епохи: міждисциплінарний дискурс : монографія / за ред. В. А. Кротюка. Харків : ФОП Федорко М. Ю., 2021. 558 с.
8. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19> (дата звернення: 02.02.2023).
9. Про оцінку земель : Закон України від 11.12.2003 № 1378-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1378-15> (дата звернення: 02.02.2023).
10. Про безоплатну правову допомогу : Закон України від 02.06.2011 № 3460-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-17> (дата звернення: 02.02.2023).
11. Про адвокатуру та адвокатську діяльність : Закон України від 05.07.2012 № 5076-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17> (дата звернення: 02.02.2023).
12. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (дата звернення: 02.02.2023).
13. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 02.02.2023).
14. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 02.02.2023).
15. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг : Закон України від 06.07.1995 № 265/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-вр> (дата звернення: 02.02.2023).
16. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2011 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 02.02.2023).
17. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо адміністрування окремих податків у період воєнного, надзвичайного стану : Закон України від 01.04.2022 № 2173-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2173-20> (дата звернення: 02.02.2023).
18. Competitive Intelligence: Myths vs. Realities / Team Contify. 20 Oct. 2021 : Updated on 7 July 2022. URL: <https://www.contify.com/resources/blog/competitive-intelligence-myths-vs-realities/> (дата звернення: 02.02.2023).

19. Information asymmetry. *Wikipedia* : The Free Encyclopedia : Last edited 1 Feb. 2023. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Information_asymmetry (дата звернення: 02.02.2023).
20. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр> (дата звернення: 02.02.2023).
21. Інформаційні війни очима професіоналів. *Brandstory*. Dec. 2, 2021. URL: <https://brandstory.com.ua/rejtingi/informacijni-vijni-ocima-profesionaliv> (дата звернення: 02.02.2023).
22. Snow B. 6 common decision-making traps and tips to avoid them. *Advantage*. Jan. 7, 2019. URL: <https://www.advantageperformance.com/6-traps/> (дата звернення: 02.02.2023).
23. The 8 Traps of Decision Making. *Working Resources* : вебсайт. URL: <http://www.workingresources.com/professionaleffectivenessarticles/the-8-traps-of-decision-making.html> (дата звернення: 02.02.2023).

REFERENCES

1. Butylina, O. V. (2014). *Upravlinske konsultuvannia* [Management consulting]. Fort [in Ukrainian].
2. Dovhan, L. Ye., Malyk, I. P., Semenchenko, N. V., & Kreidych, I. M. (2017). *Upravlinskyi konsal'tynh* [Management consulting]. NTUU “KPI” [in Ukrainian].
3. Marchenko, O. S. (2019). *Biznes-konsal'tynh* [Business consulting]. Pravo [in Ukrainian].
4. Sokolenko, V. A., & Linkova, O. Yu. (2018). *Osnovy upravlinskoho konsultuvannia* [Basics of management consulting]. NTU “KhPI” [in Ukrainian].
5. Tarasenko, S. I. (2017). *Upravlinske konsultuvannia* [Management consulting]. DDTU [in Ukrainian].
6. Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1998, September – October). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1998/09/the-hidden-traps-in-decision-making-2>
7. Krotiuk, V. A. (Ed.). (2021). *Viiny informatsiinoi epokhy: mizhdystyplinaryni dyskurs* [Wars of the information age: an interdisciplinary discourse]. FOP Fedorko M. Yu.
8. Pro litsenzuvannia vydiv hospodarskoi diialnosti: Zakon Ukrainy vid 02.03.2015 No. 222-VIII [On licensing of types of economic activity: Law of Ukraine dated March 2, 2015]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19> [in Ukrainian].
9. Pro otsinku zemel: Zakon Ukrainy vid 11.12.2003 No. 1378-IV [On land valuation: Law of Ukraine dated December 11, 2003]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1378-15> [in Ukrainian].
10. Pro bezoplatnu pravovu dopomohu: Zakon Ukrainy vid 02.06.2011 No. 3460-VI [On free legal aid: Law of Ukraine dated June 2, 2011]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-17> [in Ukrainian].
11. Pro advokaturu ta advokatsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 05.07.2012 No. 5076-VI [On advocacy and advocacy: Law of Ukraine dated July 5, 2012]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17> [in Ukrainian].
12. Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 21.12.2017 No. 2258-VIII [On the audit of financial statements and audit activity: Law of Ukraine

- dated December 21, 2017]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> [in Ukrainian].
13. Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrainy vid 25.12.2015 No. 922-VIII [On public procurement: Law of Ukraine dated December 25, 2015]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> [in Ukrainian].
 14. Podatkovi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 No. 2755-VI [Tax Code of Ukraine dated December 2, 2010]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].
 15. Pro zastosuvannya reiestratoriv rozrakhunkovykh operatsii u sferi torhivli, hromadskoho kharchuvannya ta posluh: Zakon Ukrainy vid 06.07.1995 No. 265/95-VR [On the use of registrars of settlement operations in the sphere of trade, catering and services: Law of Ukraine dated June 7, 1995]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
 16. Kryminalnyi kodeks Ukrainy vid 05.04.2011 No. 2341-III [Criminal Code of Ukraine: Law of Ukraine dated April 4, 2011]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> [in Ukrainian].
 17. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo administruvannya okremykh podatkov u period voiennoho, nadzvychainoho stanu: Zakon Ukrainy vid 01.04.2022 No. 2173-IKh [On amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the administration of certain taxes during the period of war and state of emergency: Law of Ukraine dated April 1, 2022]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2173-20> [in Ukrainian].
 18. Team Contify. (2022, July 7). *Competitive intelligence: Myths vs. realities*. <https://www.contify.com/resources/blog/competitive-intelligence-myths-vs-realities/>
 19. Information asymmetry. (2023, February 1). In *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Information_asymmetry
 20. Pro zakhyst vid nedobrosovisnoi konkurentsii: Zakon Ukrainy vid 07.06.1996 No. 236/96-VR [On protection against unfair competition: Law of Ukraine dated June 7, 1996]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
 21. Informatsiini viiny ochyma profesionaliv [Information wars through the eyes of professionals]. (2021, December 2). *Brandstory*. <https://brandstory.com.ua/rejtingi/informacijni-vijni-ocima-profesionaliv> [in Ukrainian].
 22. Snow, B. (2019, January 7). 6 common decision-making traps and tips to avoid them. *Advantage*. <https://www.advantageperformance.com/6-traps/>.
 23. The 8 traps of decision making. (n.d.). *Working Resources*. URL: <http://www.workingresources.com/professionaleffectivenessarticles/the-8-traps-of-decision-making.html>

Стаття надійшла до редакції 03.02.2023

Стаття пройшла рецензування 15.03.2023

Стаття рекомендована до опублікування 24.03.2023

L. S. SHEVCHENKO

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

I. V. NESTERENKO

Master of Economics, Master of Law, junior lawyer in the Crowe Mikhailenko consulting company, Ukraine, Kyiv

MANAGEMENT CONSULTING IN CONDITIONS OF LEGISLATIVE AND INFORMATIONAL RESTRICTIONS

Problem setting. Management consulting is carried out under the influence of legal and resource limitations of the activities of consulting companies. How to carry out the consultation process under such conditions? How to organize the most effective interaction between consultants and clients?

Recent research and publication analysis. These and other issues were partially developed in the scientific publications of such scientists as O. V. Butylina, L. Ye. Dovhan, I. P. Malyk, N. V. Semenchenko, I. M. Kreidych, O. S. Marchenko, V. A. Sokolenko, O. Yu. Linkova, S. I. Tarasenko, and other scientists. Researchers pay special attention to the study of the problems of providing consultations in conditions of limited information. John S. Hammond, Ralph L. Keeney and Howard Raiffa investigated the occurrence of information traps in management decision-making.

The purpose of the article is to analyze the process of management consulting in the conditions of legal restrictions on the activities of professional consultants, as well as information limitations of the consultant and the client.

Paper main body. The authors of the article analyze the peculiarities of the consultation process in the conditions of legal restrictions on the activities of professional consultants. In one case, the impact of legislative restrictions is related to the need for licensing and certification of some types of consulting activities. In the second case, we are talking about legal restrictions on the content of consulting services. The consultant must provide advice and recommendations that are within the legal framework.

The authors prove that the participants of the consultation process almost always face the limitations of business information – its absence, incompleteness, asymmetry and even unreliability. In view of this, the analysis of the information space of the company becomes especially relevant. For this, the client can seek help from specialized firms engaged in media consulting.

In conditions of unavailability of the necessary business information, the manager may fall into an information trap. The consequences of this are: distortion of the real situation; a threat to the economic and competitive security of the enterprise; discrediting a business, firm or entrepreneur. The business consultant's task is to warn his client about the existence of information traps and prevent them from falling into them. The authors analyze various types of information traps.

Conclusions. In the process of consulting work, it is important to define the duties of the consultant and the client as a consumer of business information. Among them: analytical duties, economic duties; responsibilities for compliance with legislation and business information security.

Short abstract for an article

The authors of the article investigate modern management consulting processes. The main focus is on legal restrictions on the activity of professional consultants, consulting in the conditions of information limitations of the consultant and the client, as well as the behavior of the client as a consumer of business information.

Key words: management consulting, limitations in the activities of professional consultants, legislation, business information, information space of the firm, information trap.

Article details:

Received: 03 February 2023

Revised: 15 March 2023

Accepted: 24 March 2023

Рекомендоване цитування: Шевченко Л. С., Нестеренко І. В. Управлінський консалтинг в умовах законодавчих та інформаційних обмежень. *Економічна теорія та право*. 2023. № 1 (52). С. 69–86. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2023-52-1-69>.

Suggested citation: Shevchenko, L. S., & Nesterenko, I. V. (2023). Upravlinskyi konsaltynh v umovakh zakonodavchykh ta informatsiinykh obmezhen [Management consulting in conditions of legislative and informational restrictions]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1(52), 69–86. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2023-52-1-69> [in Ukrainian].