

Роль консалтингової діяльності для відновлення економіки України в умовах війни

Резнікова Вікторія Вікторівна¹

| Опубліковано | Секція | УДК |
|--------------|--------|-------|
| 14.08.2023 | Право | 346.2 |

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8251959>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Статтю присвячено аналізу ролі консалтингової діяльності для сприяння економічному відновленню України в умовах воєнного стану. Авторкою акцентується увага на прикладах залучення незалежних консалтингових організацій до реалізації проектів у публічному секторі під час війни та у повоєнний період. Визначаються види консалтингових послуг за критеріями: предмету консалтингової послуги, замовника послуги, джерела фінансування, масштабу впливу, тривалості надання. Описуються особливості залучення суб'єктів консалтингової діяльності до надання консалтингових послуг на національному (для реалізації загальнодержавних реформ) та індивідуальному (для задоволення запитів окремих суб'єктів господарювання) рівнях. Досліджуються види консалтингових послуг, яких наразі потребують суб'єкти господарювання. Підкреслюється роль договору консалтингу для регулювання відносин між замовником та суб'єктом консалтингової діяльності за умови відсутності детального регулювання консалтингової діяльності у чинному законодавстві.

Ключові слова: господарська діяльність, правове регулювання бізнесу, економічний розвиток, консалтинг, суб'єкт консалтингової діяльності, російська війна проти України.

Role of the consulting activity for economic recovery of Ukraine during the war

Abstract. The article is devoted to analysis of the role of consulting activity for assisting in the economic recovery of Ukraine during the martial law. The author focuses attention on examples of independent consulting organizations involvement in implementation of projects in the public sector during the war and in the post-war period. The types of consulting services are determined according to the following criteria: the subject of the consulting service, the client of the service, the source of funding, the scale of influence, and the duration of the services provision. Specifics of the involvement of the consulting activity subjects in consulting services provision at the national (for implementation of the large-scale reforms) and individual (for completion of the requests of certain business entities) levels are described. The author considers feasibility of engaging of the third party (consultant) for implementation of the public reforms, noting that the relevant consulting assistance might

¹ Резнікова Вікторія Вікторівна, доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри економічного права та економічного судочинства Навчально-науковий інститут права, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, <https://orcid.org/0000-0003-0149-0710>

require significant budget expenditures. In particular, subject of consulting activity should be checked in respect of availability of the relevant competence, as well as integrity of its activities. The relevant check aims at minimising risk of provision of low-level consulting service or risk of potential financing of business entities that may be connected with the state-aggressor. Possibility of consultants engaging by the international organizations for provision of consulting support during implementation of public reforms is emphasizes. In particular, the author states that internal documents of such organizations provide for specifics and procedure for involving consultant, including selection stages, qualification criteria, risks management and consequences of the consultant's violation of its obligations. Types of the consulting services currently needed by the business entities are being studied. It is recommended to govern thoroughly relationship between the client and the consulting activity subject in the consulting agreement, taking into account lack of legal framework in respect of consulting services provision.

Keywords: economic activity, legal regulation of business, economic development, consulting, subject of consulting activity, Russian war against Ukraine.

Вступ

Постановка проблеми. Безперечним фактом є необхідність пошуку нових способів до відновлення та стимулювання розвитку економіки України у зв'язку із повномасштабним військовим вторгнення РФ. Одним із таких способів може бути залучення суб'єктів консалтингової діяльності до надання консультаційних послуг органам державної влади та супроводження господарської діяльності суб'єктів господарювання. Консалтингова діяльність, як правило, розглядається з точки зору надання консультацій для вирішення потреб окремих суб'єктів господарювання, які виникають під час здійснення господарської діяльності. Однак, доцільно зауважити, що консалтингові послуги можуть надаватися й з метою підготовки та підтримки реалізації загальнонаціональних реформ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику економіки війни та повоєнного економічного розвитку України досліджували такі вчені, як: К. Апанасенко, С. Скрипник, О. Процевят, І. Кравець, Н. Пацурія, А. Захаренко, В. Левківська та ін. Особливостям здійснення консалтингової діяльності присвятили наукові праці такі науковці: О. Решетняк, Л. Дашутіна, І. Спільник, Г. Шаркова, Р. Лукашов, О. Марченко, О. Тур та інші. Однак, роль консалтингової діяльності для економічного розвитку в умовах війни залишається недослідженою у правовій та економічній доктрині, що зумовило потребу у здійсненні цього дослідження.

Метою статті є аналіз особливостей залучення суб'єктів консалтингової діяльності для відновлення економічного розвитку України.

Результати

У зв'язку із соціально-економічною кризою в Україні, що була спричинена військовою агресією РФ, бізнес та держава відчуває необхідність у пошуку нових підходів до здійснення та управління господарською діяльністю. Так, у січні 2023 року індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) становив тільки 30,76 (із 100). Таким чином, активність бізнесу, зокрема його спроможність збільшувати товарооборот та створювати нові робочі місця, є доволі низькою [1]. Однак, отримання якісних консалтингових послуг може бути запорукою успішного економічного розвитку та відновлення.

Слід зауважити, що роль консалтингових організацій у кризових умовах неодноразово підкреслювалася у роботах зарубіжних вчених. Так, М. Кіппінг та Т. Кларк відзначають, що незалежні консультанти активно залучалися до реалізації різних

консалтингових проєктів органами державної влади під час Другої світової війни та у повоєнний період в США. Зокрема, навіть створювалися окремі консалтингові компанії, що спеціалізувалися на наданні послуг управлінського консультування у військово-індустріальному секторі та виконанні урядових завдань: від проведення публічних закупівель для воєнно-морських сил до організації місії NASA [2, с. 77]. Таким чином, в історії є приклади реалізації консалтингових проєктів під час воєнного стану та для економічного відновлення після війни.

Консалтингові послуги, на нашу думку, можуть бути класифіковані за різноманітними критеріями:

- 1) за предметом: послуги юридичного консалтингу, послуги стратегічного, управлінського, інвестиційного консалтингу тощо;
- 2) за замовником консалтингових послуг: послуги, що надаються у публічному секторі (суб'єктам владних повноважень, суб'єктам господарювання державного сектору економіки), послуги, що надаються суб'єктам господарювання приватної форми власності;
- 3) за джерелом фінансування: оплачуються за рахунок державного або місцевих бюджетів, коштів суб'єктів господарювання або міжнародних організацій, про що консалтингові проєкти;
- 4) за масштабом впливу: національні (стосуються реалізації загальнонаціональних реформ та ініціатив) та індивідуальні (на рівні конкретного суб'єкта господарювання);
- 5) за тривалістю надання: триваючі та разові.

Варто звернути увагу, що консалтингові компанії співпрацювали із суб'єктами державного сектору економіки й до повномасштабної агресії, зокрема в контексті впровадження загальнонаціональних реформ. Так, наприклад, зовнішні консультанти залучалися до реалізації реформи корпоративного управління (зокрема, впровадження керівних принципів щодо корпоративного управління, затверджених OECD у суб'єктах господарювання державного сектору економіки), розробки проєктів нормативно-правових актів, надання послуг стратегічного консультування, підтримки реалізації великих проєктів в інфраструктурній сфері та проєктів державно-приватного партнерства. Таким чином, суб'єкти консалтингової діяльності також можуть бути залучені до реалізації масштабних реформ у публічному секторі, зокрема спрямованих на усунення руйнівних наслідків війни в економічній та соціально-гуманітарній сфері, відновлення інфраструктури.

Особливої уваги заслуговує питання доцільності залучення третьої особи (зовнішнього консультанта) для надання послуг у публічному секторі. В окремих європейських країнах виникають дискусії щодо необхідності залучення консалтингових компаній до урядових проєктів у зв'язку із значними бюджетними витратами та адміністративною непрозорістю процесу надання послуг. Зокрема, значної критики зазнали дії органів державної влади у Франції щодо залучення консалтингових компаній до організації заходів щодо мінімізації наслідків Covid-19 (розробки політики розвитку сфери охорони здоров'я та планів відновлення)[3, с. 1].

Проблематика залучення незалежних консультантів для реалізації публічних проєктів також досліджується зарубіжними науковцями. Наприклад, Р. Штейнер, Л. Рейхмус зазначають, що можуть виникати сумніви щодо легітимності, точності та надійності експертних порад, що надаються такими консультантами, враховуючи, що такі поради надалі використовуються суб'єктами державної влади [4, с. 476].

У зв'язку із цим, під час залучення незалежних консультантів для реалізації проєктів у публічному секторі необхідно:

- 1) розумно та обґрунтовано оцінювати доцільність отримання консультаційного супроводу для реалізації конкретного проєкту, а також враховувати вартість відповідних послуг;
- 2) запровадити регулювання порядку відбору незалежних консультантів – придбання консалтингових послуг повинне здійснюватися з урахуванням законодавства про публічні закупівлі, зокрема із дотриманням принципів відкритості та прозорості, підтримки добросовісної конкуренції, недискримінаційної політики щодо учасників;
- 3) використовувати механізми управління ризиками під час надання консалтингової послуги;
- 4) встановити критерії якості надання консалтингових послуг, порядок взаємодії та відповідальність сторін, правові наслідки порушення сторонами своїх обов'язків у консалтинговому договорі.

На нашу думку, під час відбору суб'єкта консалтингової діяльності для надання послуг у публічній сфері доцільно акцентувати увагу на компетенції консультанта для надання відповідних консалтингових послуг та перевірки доброчесності його діяльності. Зокрема, компетентність консультанта може підтверджуватися наявністю в нього (або його працівників) відповідної освіти, кваліфікації, необхідних знань та досвіду надання аналогічного (аналогічних) за предметом консалтингових послуг. Відповідні процедури перевірки допомагають мінімізувати ризики відбору некомпетентного консультанта та, як наслідок, надання консалтингових послуг низької якості.

Перевірки доброчесності діяльності консультанта наразі набуває особливого значення та може включати в себе перевірку на предмет застосування санкцій та заходів впливу до такого консультанта, його уповноважених осіб, кінцевих бенефіціарних власників, а також наявності зв'язків з особами, пов'язаними з державою-агресором та Республікою Білорусь. Така перевірка є необхідною для уникнення ризику потенційного (дотичного) фінансування суб'єктів господарювання, які в тій чи іншій мірі можуть бути пов'язаними з РФ або Республікою Білорусь.

Слід зазначити, що у практичній діяльності залучення суб'єктів консалтингової діяльності до реалізації державних реформ може залежати від специфіки підготовки та впровадження відповідної реформи. Як правильно, міжнародні організації (наприклад, такі як Міжнародна фінансова корпорація, Європейський банк реконструкції та розвитку) вимагають обов'язкового залучення зовнішнього консультанта для надання консалтингової підтримки реалізації реформи. Особливості та порядок залучення суб'єктів консалтингової діяльності до проведення таких реформ, що фінансуються міжнародними інституціями, врегульований локальними актами відповідної організації. Відповідні акти встановлюють процедуру відбору консультанта (зокрема, етапи відбору, особливості визначення критеріїв до його кваліфікації та досвіду реалізації аналогічних проєктів), наслідки порушення консультантом своїх обов'язків та заходи впливу, що можуть вживатися щодо консультанта, ключові ризики, які можуть виникати у зв'язку із залученням консультанта.

Слід зауважити, що одним із видів консалтингових послуг, що можуть надаватися органам державної влади, є послуги військового консалтингу. Варто відзначити, що повномасштабна війна актуалізувала наукові дослідження щодо проблематики здійснення військово-консалтингової діяльності та зумовлює необхідність нормативно-правового регулювання цієї сфери господарської діяльності в Україні. У науковій літературі зазначається, що послуги військового консалтингу можуть охоплювати консультування щодо планування, реформування та розвитку органів

безпеки та оборони держави, роботи з новим озброєнням тощо [5, с. 192]. Однак, проєкт закону “Про військово-консалтингову діяльність” розрізняє:

- 1) послуги військового консалтингу;
- 2) послуги охоронного консалтингу;
- 3) діяльність щодо навчання особового складу збройних сил або інших силових чи правоохоронних органів держави;
- 4) надання кадрової, фінансової, логістичної та інформаційно-аналітичної підтримки;
- 5) управління ризиками, проведення навчань сил безпеки, консультації щодо ризиків для безпеки [6].

Таким чином, послуги військового консалтингу є вужчим поняттям та одним із видів послуг, що можуть надаватися спеціалізованими суб'єктами консалтингової діяльності, що володіють необхідною компетенцією (знаннями, навичками, досвідом у військовому секторі). На нашу думку, вбачається доцільним встановлення особливостей здійснення військово-консалтингової діяльності з урахуванням сучасних викликів та реалій, зокрема на законодавчому рівні потрібно чітко встановити порядок та способи залучення консультантів, вимоги до надання консультацій у військовій сфері тощо. Однак, послуги військового консалтингу безпосередньо спрямовані на вирішення питань, пов'язаних із захистом національної безпеки, організації та забезпечення оборони України та не охоплюють надання консультацій щодо питань економічного розвитку та відновлення держави.

Стабільне економічне відновлення держави неможливе без запровадження умов для гармонійного розвитку приватного бізнесу. Варто зауважити, що наразі суб'єкти господарювання також потребують отримання якісних консалтингових послуг з питань організації бізнесу в умовах повномасштабної воєнної агресії. Зокрема, А. Гуренко акцентує увагу на тому, що види консалтингових послуг оновилися з урахуванням реалій воєнного стану, зокрема перед консультантами постають нові завдання щодо сприяння адаптації суб'єктів підприємницької діяльності до нових умов на рику, надання роз'яснень щодо участі в державних програмах підтримки, пошуку нових джерел фінансування тощо [7, с. 79].

О. Панухник зазначає, що війна створила нові виклики та ризики для ведення бізнесу в Україні, тому суб'єктам господарювання критично важливо визначити формат здійснення господарської діяльності. Такий новий формат спрямований на збереження наявних потужностей та ресурсів та формування перспективних напрямків розвитку. Зокрема, вчена підкреслює, що “необхідно усвідомити, що ті підходи до організації виробництва, просування продукції на ринки, інструменти конкурентної боротьби, які були актуальними та демонстрували свою ефективність ще декілька років або й місяців тому, кардинально трансформуються” [8, с. 32].

Відповідно до дослідження ЄБРР, в умовах війни малий та середній бізнес (далі – МСБ) зацікавлений у можливості отримання різних видів консалтингових послуг від професійних консультантів. Зокрема, відзначається, що представники ринку МСБ потребують консалтингової підтримки у таких сферах:

- 1) маркетинг (брендинг, дослідження споживачів та ринків);
- 2) стратегічний консалтинг (планування, розроблення бізнес-планів та експортних стратегій);
- 3) інформаційні технології (розроблення ІТ-систем, систем обліку, заміна російського програмного забезпечення);
- 4) підвищення операційної ефективності (оптимізація бізнес-процесів підприємства, логістичних рішень);

5) організаційний розвиток (оновлення організаційної структури, підвищення ефективності управління персоналом).

Також відзначається потреба у консалтингових послугах щодо розширення ринків збуту, пошуку нових замовників послуг, зокрема в країнах-членах Європейського Союзу [9, с. 27].

Слід підкреслити, що міжнародні організації та європейські інституції активно впроваджують ініціативи та проекти, що спрямовані на підтримку бізнесу (зокрема, МСБ) час війни. Одним із прикладів таких донорських ініціатив є проект, запроваджений Федеральним міністерством економічного співробітництва та розвитку ФРН, що має на меті надання експертних консультацій, включаючи юридичне консультування, управлінський консалтинг, консультаційні послуги із сертифікації бізнесу, бухгалтерський та зовнішньоекономічний консалтинг, ІТ-консалтинг тощо [10, с. 74].

Суб'єкти господарювання отримують індивідуальні консалтингові послуги на основі договору з суб'єктом консалтингової діяльності. Особливості такого договору, порядок та строки надання послуг залежать від предмету – питання, з приводу якого замовник потребує консультування.

Звертаємо увагу, що за відсутності законодавчого регулювання особливостей надання консалтингових послуг саме консалтинговий договір буде ключовим джерелом правового регулювання відносин між замовником та суб'єктом консалтингової діяльності (так у публічному, так і в приватному секторі). У зв'язку із зростаючим значенням консалтингової діяльності вбачаємо за доцільне підкреслити необхідність розумного договірного регулювання відповідних відносин, а саме сторонам договору необхідно деталізувати предмет консалтингової послуги, критерії відповідності послуги побажанням замовника (зокрема, із встановленням обов'язку використання найкращих міжнародних практик, бенчмаркінгу тощо), відповідальності та наслідки порушення своїх обов'язків сторонами.

Висновки

Отже, відновлення економічного розвитку України ґрунтуватиметься на впровадженні якісних реформ та ініціатив, що спрямовані на спрощення ведення бізнесу. Суб'єкти консалтингової діяльності можуть залучатися: 1) органами державної влади до надання консультацій щодо впровадження загальнодержавних реформ; 2) міжнародними організаціями – для консультаційного супроводу окремих проектів у публічному секторі; 3) окремими суб'єктами господарювання – для надання консалтингових послуг щодо організації та здійснення господарської діяльності під час війни.

Під час залучення консультантів до реалізації проектів у публічній сфері доцільно: ретельно оцінювати необхідність та ризики надання консалтингової підтримки конкретного проекту, визначати чіткі вимоги та порядок відбору суб'єктів консалтингової діяльності, детально врегулювати питання надання консалтингових послуг у договорі (зокрема, визначити критерії якості послуги та відповідальність консультанта у разі порушення ним своїх обов'язків). Окремою складовою відбору незалежного консультанта повинна бути перевірка на предмет його професійних знань, навичок, досвіду надання аналогічних послуг (компетентності), а також щодо відсутності зв'язків такого консультанта з особами, пов'язаними з державою-агресором. Особливості залучення консалтингових послуг міжнародними організаціями визначаються внутрішніми документами таких організацій. Враховуючи виклики воєнного стану серед суб'єктів господарювання наразі надзвичайно

актуальними є питання оновлення підходів до здійснення бізнесу, консалтингові послуги щодо стратегічного розвитку та управління ризиками.

Список використаних джерел

1. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в січні 2023 року. Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-at-war-results-of-the-january-2023-survey/>.
2. Kipping, Matthias & Clark, Timothy. (2012). *Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press.
3. Hamm, Marylou, Lebrou, Vincent, Thyrard, Antonin & Vauchez, Antoine. (2022). *Consulting on public lands. European professions, models, and practices of public sector consulting*. https://cessp.cnrs.fr/IMG/pdf/aac_grue_consultants_mars_2022_english.pdf.
4. Steiner, Reto, Kaiser, Claire & Reichmuth, Lukas (2018). *Consulting for the Public Sector in Europe*. The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe. DOI:[10.1057/978-1-137-55269-3_25](https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_25).
5. Кохан Г. Л. Правові питання діяльності приватних військових компаній: міжнародний аспект. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. Т. 31 (70), ч. 3, № 2. 2020. DOI <https://doi.org/10.32838/2707-0581/2020.2-3/31>. С. 190–200.
6. Про військово-консалтингову діяльність: проєкт Закону України від 04.02.2020 № 3005. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68041 (дата звернення: 06.08.2023).
7. *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: scientific monograph*. Riga: “Baltija Publishing”, 2022. 1421 p.
8. Панухник О. В. Війна та український бізнес. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції “Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах” (м. Тернопіль, 1-02 червня 2022 року). Тернопіль, 2022. С. 32–34.
9. Проблеми та потреби МСБ майже через рік після початку війни. Витяги з комплексного дослідження ЄБРР ринку малого та середнього бізнесу в Україні. URL: <https://www.merezha.ua/reports/2023/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf>.
10. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022, 77 с.