

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

*Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису*

ЛИШЕНЮК ВАЛЕНТИНА КОСТЯНТИНІВНА

УДК 346.2; 346.3; 347.7

ДИСЕРТАЦІЯ

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Спеціальність 081 – «Право»

Галузь знань 08 – «Право»

Подається на здобуття наукового ступеня **доктора філософії**

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(Лищенко В. К.)

Науковий керівник: **Пацурія Ніно Бондовна**,
доктор юридичних наук, професор

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Лишеньюк В. К. Правове регулювання консалтингової діяльності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 08 «Право» за спеціальністю 081 «Право». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – Київ, 2023.

Дисертація є першим в Україні комплексним та узагальнюючим аналізом правового регулювання консалтингової діяльності, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення про поняття, ознаки та види консалтингової діяльності як особливого виду господарської діяльності, принципи та функції її здійснення, правове становище суб'єктів консалтингової діяльності, специфіку укладення та виконання консалтингових договорів, а також про особливості здійснення консалтингової діяльності в окремих сферах господарювання, а саме у корпоративній сфері, під час організації та проведення публічних закупівель, здійснення операцій з віртуальними активами.

На основі аналізу існуючих доктринальних положень та практики правозастосування у роботі запропоновано авторське визначення консалтингової діяльності як врегульованого нормами права виду господарської діяльності, яка здійснюється суб'єктами господарювання та особами, які провадять незалежну професійну діяльність, на професійній основі та полягає у наданні консультаційної послуги замовнику за плату, на підставі договору.

У межах дослідження авторкою було вдосконалено перелік кваліфікуючих ознак консалтингової діяльності, а саме встановлено такі: особливий суб'єктний склад; особлива сфера здійснення господарської діяльності; оплатний (підприємницький) характер; здійснення діяльності на професійних засадах; ексклюзивність консультаційної послуги, що надається замовнику; інноваційний характер консалтингової діяльності. Встановлено, що консалтинговій діяльності як виду підприємництва притаманна така ознака як ризикованість. Особливості ризику під час здійснення консалтингової діяльності досліджено з позицій

ризикованості консалтингової послуги для клієнта, уникнення ризику визнання незалежного консультанта працівником клієнта та включення у договір спеціальних захисних умов з метою розподілу ризиків між сторонами.

Уперше у національній правовій доктрині було комплексно проаналізовано принципи консалтингової діяльності, що дозволило сформулювати уявлення про підхід до класифікації таких принципів; зміст та джерела закріплення принципів; особливості прояву принципів безпосередньо у практичній діяльності суб'єктів консалтингової діяльності; наслідки порушення відповідних принципів.

У роботі обґрунтовано, що система джерел правового регулювання консалтингової діяльності складається з нормативно-правових актів, актів професійних консалтингових організацій, внутрішніх актів суб'єктів консалтингової діяльності, міжнародних форм договорів, звичаїв ділового обороту, рекомендацій міжнародних та вітчизняних професійних організацій та судової практики.

Дістали подальшого розвитку доктринальні положення про поняття та кваліфікуючі ознаки суб'єктів консалтингової діяльності, визначено ключові форми здійснення консалтингової діяльності, підходи до класифікації суб'єктів консалтингової діяльності. Проаналізовано роль суб'єктів консалтингової діяльності в аспекті забезпечення відповідальної поведінки бізнесу та корпоративної соціальної відповідальності замовників консалтингових послуг.

Особлива увага була надана аналізу особливостей консалтингового договору у сфері господарювання. Так, через призму теорії, законодавства та практики правозастосування аспіранткою сформовано поняття, ознаки, особливості змісту та форми договору консалтингу. Запропоновано перелік питань, які доцільно обов'язково передбачати у консалтинговому договорі, для забезпечення балансу інтересів сторін. Уперше в доктрині встановлено юридичні характеристики консалтингового договору, зокрема, зазначається, що такий договір є непоіменованим, відплатним, вільним, консенсуальним, змішаним та фідуціарним (довірчим) договором.

У роботі також досліджено проблематику порушення консалтингового договору, особливості відшкодування збитків за договором, види забезпечення виконання зобов'язання, порядок звільнення від господарсько-правової відповідальності у разі вчинення консалтингових порушень.

У дисертації проаналізовано особливості здійснення консалтингової діяльності та характеристики договору консалтингу у певних сферах господарської діяльності, а саме: 1) у корпоративній сфері, зокрема щодо проведення процедур належної перевірки для цілей M&A, підготовки та укладення корпоративних договорів; 2) у сфері публічних закупівель, зокрема щодо залучення суб'єктів консалтингової діяльності для підготовки та проведення публічних закупівель замовником та учасниками; 3) у сфері віртуальних активів, зокрема у контексті адаптації українського законодавства до актів законодавства ЄС. Відповідні сфери господарської діяльності були обрані для аналізу з урахуванням наявності практичного досвіду авторки щодо надання консалтингових послуг у корпоративній сфері, сфері публічних закупівель та здійснення операцій з віртуальними активами. Як результат – визначено ключові проблеми здійснення консалтингової діяльності у цих сферах, встановлено особливості консалтингового договору та запропоновано зміни до законодавства та проєктів законів України.

З урахуванням повномасштабної військової агресії Російської Федерації проти України, **окремим аспектом дослідження** стали особливості здійснення військово-консалтингової діяльності в Україні. За результатами ґрунтовного аналізу військово-консалтингової діяльності авторкою було встановлено таке: 1) військово-консалтингова діяльність є особливим видом професійної діяльності, що передбачає залучення кваліфікованих фахівців зі спеціальним досвідом та знаннями для надання консультацій у військовій сфері; 2) в Україні відсутня нормативно-правової база, що регулювала б порядок та особливості надання послуг військового консалтингу, однак наразі існує об'єктивна необхідність прийняття відповідних законодавчих актів; 3) існуючі законопроєкти про регулювання військово-консалтингової діяльності потребують суттєвого доопрацювання, зокрема доцільно уточнити ключові терміни законопроєктів;

закріпити право суб'єктам військово-консалтингової діяльності здійснювати діяльність на території України; встановити особливості державного регулювання консалтингової діяльності у контексті авторизації; визначити істотні умови та порядок укладення договору про надання консалтингових послуг; врегулювати порядок надання послуг іноземним клієнтам, а також дотримання вимог щодо отримання доступу та збереження суб'єктом консалтингової діяльності державної таємниці.

Окремі положення дисертації дисертаційної роботи було використано Громадською організацією «Рух за життя та гідність людини» та ТОВ «Об'єднані страхові послуги», що підтверджується відповідними Довідками про впровадження.

Ключові слова: господарська діяльність, правове регулювання бізнесу, консалтинг, консалтингова діяльність, суб'єкт господарювання, договір, консалтинговий договір, корпоративний договір, ризик, корпоративна соціальна відповідальність, відповідальна поведінка бізнесу, консалтингова діяльність у сфері публічних закупівель, консалтингова діяльність у сфері M&A, консалтингова діяльність у сфері віртуальних активів, російська війна проти України.

ABSTRACT

Lysheniuk V. K. Legal regulation of the consulting activity. – Qualifying research paper published as a manuscript.

PhD dissertation in the field of knowledge 08 'Law' (specialty 081 'Law'). – Taras Shevchenko National University of Kyiv. – Kyiv, 2023.

The dissertation is the first comprehensive and systematic analysis of the legal regulation of the consulting activity in Ukraine, which allows to form a holistic view of the concept, features and types of consulting activity as a special type of economic activity, principles and functions of conduction of the consulting activity, the legal status of the consulting activity subjects, the specifics of entering into and implementation of the consulting agreements, as well as on specifics of consulting activities in certain areas

of business, in particular in the corporate sphere, during organization and conduction of the public procurements, transactions with virtual assets.

Based on analysis of the existing doctrinal provisions and law enforcement practice, the author proposes definition of consulting activity as a type of economic activity governed by the law, which is carried out by special business entities on a professional basis and constitutes provision of the consulting services to the customer for a fee, based on a contract.

Within the study the author improved the list of the qualifying features of the consulting activity, in particular the following features were determined: special subject; special sphere of economic activity; based on payment (entrepreneurial activity); activities are carried out on a professional basis; exclusivity of the consulting service provided to the customer; innovative nature of consulting activity. It has been established that consulting activity as a type of entrepreneurship may be characterized by such a feature as riskiness. Risk specifics arising in conduction of the consulting activities were investigated from the standpoint of the riskiness of the consulting service for the client, avoiding the risk of recognizing an independent consultant as an employee of the client, as well as including special protective conditions in the contract in order to distribute risks between the parties.

For the first time in the national legal doctrine, the principles of consulting activity were comprehensively analyzed, which allowed to form approach for classification of such principles; content and sources of consolidation of principles; specifics of principles demonstration directly in the practical activity of the consulting activity subjects; the consequences of violating the relevant principles.

It has been justified in the work that the system of legal regulation sources in respect of the consulting activity consists of legal laws and regulations, acts of professional consulting organizations, internal acts of subjects of the consulting activity, international forms of contracts, customs of business turnover, recommendations of international and domestic professional organizations and court decisions.

The doctrinal provisions on the concepts and qualifying features of consulting activity subjects were further developed, the key forms of consulting activity and

approaches to the classification of subjects of consulting activity were defined. The study emphasizes the role of consulting activity subjects in the aspect of ensuring responsible business behavior and corporate social responsibility of the clients.

Special attention was paid to the analysis of the consulting contract specifics in the sphere of economic activity. Therefore, through the prism of theory, legislation and practice of law enforcement, the author formed the concept, features, specifics of the content and form of the consulting contract. A list of issues that should be included in the consulting contract to ensure a balance of the interests of the parties is proposed. For the first time in the doctrine, the legal characteristics of a consulting contract are established, in particular, it is noted that such a contract is an unnamed, commutative, free, consensual, mixed and fiduciary (trust) contract.

The study also examines the problems of breach of a consulting contract, specifics of compensation for damages under the contract, types of ensuring the fulfillment of obligations, the procedure for exemption from economic and legal responsibility in case of commission of consulting violations.

The dissertation analyzes the specifics of consulting activity and characteristics of the consulting contract in certain areas of economic activity, namely: 1) in the corporate sphere, in particular with regard to due diligence procedures for M&A purposes, preparation and conclusion of corporate contracts; 2) in the field of public procurement, in particular regarding involvement of consulting activity subjects for the preparation and conduct of public procurement by the customer and participants; 3) in the field of virtual assets, in particular in the context of adaptation of Ukrainian legal framework to EU legislation. As a result, the key problems of consulting activities in these areas were identified, the specifics of the consulting contract were determined, and changes to the legislation and draft laws of Ukraine were proposed.

Considering the full-scale military aggression of the Russian Federation against Ukraine, specifics of the military consulting in Ukraine were separate aspects of the study. Based on the thorough analysis of military consulting activities, the author established the following: 1) military consulting activities are a special type of professional activity that involves engagement of the qualified specialists with special experience and

knowledge to provide consultations in the military sphere; 2) there is no regulatory and legal framework in Ukraine governing the procedure and specifics of providing military consulting services, however, there is currently an objective need to adopt legislation in this respect; 3) existing draft laws on the regulation of military-consulting activities need significant revision, in particular, it is advisable to clarify key definitions of the draft laws; to establish the right of subjects of military consulting activities to carry out activities on the territory of Ukraine; establish specifics of state regulation of consulting activities regarding authorization of services; determine the essential conditions and procedure for concluding a contract for provision of the consulting services; regulate the procedure for providing services to foreign clients, as well as compliance with the requirements for obtaining access to and keeping state secrets by the subject of consulting activities.

Certain statements of the dissertation were used by the non-governmental organization 'Movement for Life and Dignity of People' and LLC 'United Insurance Services' which is proved by the relevant Statements on implementation.

Key words: economic activity, legal regulation of business, consulting, consulting activity, business entity, contract, consulting agreement, corporate agreement, risk, corporate social responsibility, responsible business conduct, consulting activity in M&A sphere, consulting activity in public procurement sphere, consulting activity in sphere of virtual assets, Russian war against Ukraine.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Лишенюк В. К. Порівняльний аналіз правового статусу зовнішнього та внутрішнього консультантів. *Науковий вісник публічного та приватного права: Збірник наукових праць*. Випуск 2. – К. : Науково-дослідний інститут публічного права. С. 34-40. DOI <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2022.2.6>.
2. Лишенюк В. К. Принципи консалтингової діяльності. *Юридичний бюлетень*. 2022. № 25. С. 38-48. DOI <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2022.25.05>.
3. Лишенюк В. К. Поняття, ознаки та види суб'єктів консалтингових правовідносин. *Право і суспільство*. 2022. № 4. С. 141 – 149. DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2022.4.21>
4. Лишенюк В. К. Консалтингова діяльність: визначення поняття та його розмежування із категоріями. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. № 2. С. 43-48. DOI <https://doi.org/10.32782/392276>.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Лишенюк В. К. Історія та основні етапи розвитку консалтингової діяльності. *Матеріали науково-практичної конференції «Юридична наука в сучасному суспільстві» (м. Острог, 24-25 червня 2022 р.)*. Одеса: Видавництво «Молодий вчений», 2022. С. 36-40.
6. Лишенюк В. К. Особливості судової форми захисту при вирішенні консалтингових спорів. *Матеріали перших наукових читань пам'яті професора Пронської Граціелли Василівни (м. Київ, 1 жовтня 2021 р.)*. Київ: Талком, 2021. С. 135-138.
7. Лишенюк В. К. Спеціальні ознаки суб'єктів консалтингової діяльності. *Матеріали науково-практичної конференції «Реформування законодавства в*

контексті проведення державних реформ» (м. Запоріжжя, 16-17 вересня 2022 р.).
Одеса: Видавництво «Молодий вчений», 2022. С. 72-76.

8. Лищенко В. К. Функції консалтингової діяльності. *Матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції «Актуальні дослідження правової та історичної науки» (Випуск 42) (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 9-10 червня 2022 р.)*. Тернопіль : ФО-П Шпак В.Б. С. 45-49.

9. Лищенко В. К. Проблеми правового регулювання військово-консалтингової діяльності в Україні. *Матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції «Актуальні дослідження правової та історичної науки» (Випуск 43) (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 21-22 вересня 2022 р.)*. Тернопіль : ФО-П Шпак В.Б. С. 45-49.

10. Лищенко В. К. Поняття військово-консалтингової діяльності. *Матеріали других наукових читань пам'яті професора Пронської Грацієлли Василівни. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання правового регулювання (м. Київ, 21 квітня 2023 р.)*. Київ: Видавництво Ліра-К, 2023. С. 78-80.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

11. Лищенко В. К. Правове регулювання консалтингової діяльності приватних військових компаній в Україні. *Збірник матеріалів II-го Всеукраїнського конкурсу наукових робіт здобувачів вищої освіти та молодих вчених з нагоди 25-річчя заснування інституції Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини (м. Київ, 2023 р.)*. Київ: ВАІТЕ, 2023. С. 284 – 290.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	13
ВСТУП	14
РОЗДІЛ I. ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ЗМІСТ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ КОНСАЛТИНГУ	25
1.1. Історія виникнення та соціально-економічна сутність консалтингової діяльності.....	25
1.2. Поняття, ознаки та види консалтингової діяльності.....	42
1.3. Принципи та функції здійснення консалтингової діяльності.....	66
1.4. Джерела правового регулювання консалтингової діяльності.....	89
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I	101
РОЗДІЛ II. ПРАВОВЕ СТАНОВИЩЕ СУБ'ЄКТІВ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	105
2.1. Поняття та ознаки суб'єктів консалтингової діяльності.....	105
2.2. Види суб'єктів консалтингової діяльності.....	120
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II	139
РОЗДІЛ III. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДОГОВІРНИХ ВІДНОСИН В СФЕРІ КОНСАЛТИНГУ	142
3.1. Поняття та ознаки консалтингового договору.....	142
3.2. Форма та зміст консалтингового договору.....	154
3.3. Господарсько-правова відповідальність за невиконання (неналежне виконання) зобов'язань за консалтинговим договором.....	166
3.4. Особливості правового регулювання консалтингового договору в окремих сферах господарювання.....	178
3.4.1 Консалтинговий договір у корпоративній сфері	179

3.4.2. Консалтинговий договір у сфері публічних закупівель.....	182
3.4.3. Консалтинговий договір у сфері віртуальних активів.....	185
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III.....	189
ВИСНОВКИ.....	192
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	202
ДОДАТКИ.....	225
Додаток А. Список публікацій здобувача за темою дисертації.....	226
Додаток Б. Відомості про апробацію результатів дисертації.....	228
Додаток В. Відомості про впровадження результатів дисертації.....	229

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Верховна Рада України – ВРУ
Господарський Кодекс України – ГК України
Європейський Союз – ЄС
Закон України – ЗУ
Кабінет Міністрів України – КМУ
Корпоративна соціальна відповідальність – КСВ
Нормативно-правовий акт – НПА
Регламент Європейського Союзу про ринки віртуальних активів від 16 травня 2023 року – Регламент ЄС про ринки віртуальних активів
Торгово-промислова палата України – ТПП України
Цивільний Кодекс України – ЦК України
FEASO – Європейська федерація асоціацій консультантів з питань економіки та управління

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ускладнення господарських відносин, виникнення нових інноваційних видів та способів ведення бізнесу, глобалізаційні та євроінтеграційні процеси є основними причинами розвитку консалтингової діяльності в Україні. Значення консалтингової діяльності у сфері господарювання поступово зростає, адже все більше підприємців відчують потребу у залученні професійного консультанта для вирішення проблем, що виникають під час здійснення господарської діяльності, організації бізнесу та орієнтування у сучасних ринкових умовах загалом. У процесі надання консалтингових послуг консультанти покликані передати клієнту досвід вирішення подібних проблем, а за потреби – згенерувати нові та креативні підходи до їхнього врегулювання. Предметом консалтингового аналізу можуть виступати найрізноманітніші питання у сфері господарювання, що в свою чергу зумовлює градацію консалтингової діяльності на різні види.

Суспільні відносини у сфері консалтингової діяльності були предметом дослідження багатьох науковців, із-поміж яких: І. Безпалько, В. Верба, О. Грабарчук, Л. Грейнер, Р. Каплан, О. Карпенко, О. Марченко, Р. Мезгер, І. Паризький, І. Селіванова, Л. Сітдікова, Ф. Стеєле, О. Сукманова, О. Тур, О. Фінагіна, Г. Шаркова.

Водночас розробки в науковій літературі, що існують нині, стосуються або загальних питань здійснення діяльності у сфері консалтингу, або питань правового регулювання договірних відносин, або окремих видів консалтингової діяльності. Більшість наукових досліджень щодо консалтингової діяльності були проведені представниками економічної науки, а роботи, присвячені комплексному дослідженню консалтингової діяльності відсутні у правовій доктрині. Крім цього, існуючі напрацювання щодо проблематики здійснення консалтингової діяльності потребують актуалізації у зв'язку із розвитком суспільних відносин в Україні.

Так, у вітчизняній науковій літературі наразі немає системного правового дослідження, що визначило би кваліфікуючі ознаки та види консалтингової

діяльності як особливого виду господарської діяльності, її принципи та функції, особливості правового становища суб'єктів консалтингової діяльності, а також систематизувало б господарське законодавство, що регулює відносини у сфері консалтингової діяльності. Потребують комплексного перегляду та оновлення висновки щодо договірної регулювання консалтингових правовідносин, а саме вимоги до форми та змісту консалтинговою договору, відповідальності за невиконання зобов'язань сторонами цього договору. Особливості здійснення консалтингової діяльності потребують аналізу з урахуванням сучасної проблематики регулювання суспільних відносин, зокрема в контексті повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України та розвитку військово-консалтингової діяльності.

Враховуючи зазначене, **метою цієї дисертації** є комплексне дослідження суспільних відносин, що складаються з приводу здійснення консалтингової діяльності з урахуванням положень доктрини господарського права, чинного законодавства та проектів законів України, міжнародних практик, актуальної судової практики, зокрема в аспекті визначення кваліфікуючих ознак консалтингової діяльності, укладення консалтингового договору, встановлення особливостей правового становища та видів суб'єктів консалтингової діяльності, характеристики господарсько-правової відповідальності за невиконання зобов'язань за договором консалтингу.

У зв'язку з цим, **поставлені такі наукові завдання:**

- 1) дослідити історію виникнення та соціально-економічну сутність консалтингової діяльності;
- 2) сформулювати поняття та кваліфікуючі ознаки консалтингової діяльності, базуючись на доктринальних положеннях, нормах національного та міжнародного законодавства, та відмежувати поняття консалтингової діяльності від суміжних категорій;
- 3) встановити принципи та функції консалтингової діяльності, проаналізувати як ці теоретичні категорії знаходять свій прояв у практичній діяльності суб'єктів консалтингових правовідносин;

- 4) визначити систему джерел правового регулювання консалтингової діяльності;
- 5) визначити поняття та ознаки суб'єкта консалтингової діяльності;
- 6) з'ясувати види суб'єктів та форми здійснення консалтингової діяльності;
- 7) визначити поняття та ознаки консалтингового договору;
- 8) дослідити особливості форми, істотні умови та юридичні характеристики консалтингового договору;
- 9) визначити особливості вирішення консалтингових спорів та специфіку господарської відповідальності у сфері консалтингу;
- 10) встановити особливості правового регулювання консалтингового договору в окремих сферах господарювання.

Об'єктом цього дослідження є суспільні відносини, що складаються під час здійснення консалтингової діяльності.

Предметом цього дослідження є теоретичні і практичні питання правового регулювання відносин з надання консалтингових послуг у сфері господарювання.

Методологія дослідження. При виконанні цього дослідження використовувалися як (I) загально-філософські, (II) загально-наукові, так і (III) конкретно-наукові методи юриспруденції.

I. Найбільш активно серед загально-філософських методів використовувався *діалектичний метод* з метою віднаходження істини через протиставлення протилежних наукових позицій, думок, теорій, практики та категорій. Він дозволив через співвідношення позицій науковців зі питань, що стосуються предмету дослідження, сформулювати власне бачення таких категорій, як консалтингова діяльність (підрозділ 1.2), принципи консалтингової діяльності (підрозділ 1.3), функції консалтингової діяльності (підрозділ 1.3), суб'єкт консалтингової діяльності (підрозділ 2.1), консалтинговий договір (підрозділ 3.1), консалтинговий спір (підрозділ 3.3).

II. Серед загально-наукових методів варто виокремити *системний метод*, який дозволяє провести дослідження цілісного об'єкта як множини

взаємопов'язаних елементів або, навпаки, сформувані цілісне бачення певного явища через вивчення взаємозв'язків, що складаються між окремими його структурними одиницями. Цей метод застосовувався для аналізу консалтингової діяльності в історичному контексті (підрозділ 1.1), для формування цілісного уявлення про порядок укладення консалтингового договору, а саме: щодо вимог до форми, змісту та окремих аспектів процедури укладення (підрозділ 3.2). дослідження окремих видів консалтингової діяльності (підрозділ 2.2), визначення особливостей розгляду консалтингових спорів (підрозділ 3.1). *Структурно-функціональний метод* дозволяє на основі аналізу цілісної системи виокремити її елементи з урахуванням існуючих взаємозв'язків. Він був використаний для виокремлення особливих ознак консалтингової діяльності, критеріїв відмежування консалтингової діяльності від інших категорій (підрозділ 1.2), виявлення спеціальних ознак, що відокремлюють суб'єктів консалтингової діяльності (підрозділ 2.1). *Метод синтезу* є необхідним для формування нових концепцій, категоризацій, гіпотез та теорій. У цій роботі він використовувався для формування термінологічного апарату дисертації, а саме розробки понять «консалтингова діяльність» (підрозділ 1.2), «принципи консалтингової діяльності», «функції консалтингової діяльності» (підрозділ 1.3), «суб'єкти консалтингової діяльності» (підрозділ 2.1), «консалтинговий договір» (підрозділ 3.1), «консалтинговий спір» (підрозділ 3.3). *Метод аналізу* використовується для розчленування теоретичних категорій на окремі елементи та є необхідним для відокремлення важливого від неважливого, співвідношення різноманітних інститутів через призму спільного й відмінного. Він використовувався для відокремлення загальних та спеціальних ознак консалтингової діяльності (підрозділ 1.2), системи загальних та спеціальних принципів консалтингової діяльності (підрозділ 1.3), спеціальних ознак суб'єктів консалтингової діяльності, що вирізняють їх з-поміж інших суб'єктів господарювання (підрозділ 2.1). *Метод індукції* застосовується для формування загального уявлення про явище на основі окремих його елементів. Використовувався для формування уявлення про сутність консалтингового

договору на основі його доктринальних досліджень та практики правозастосування (підрозділ 3.1).

III. Серед конкретно-наукових методів юриспруденції важливу роль мав *порівняльно-правовий метод*, що використовувався для порівняння особливостей правового регулювання консалтингової діяльності в Україні та іноземних державах, застосування міжнародних стандартів регулювання (підрозділ 1.4), для порівняння законодавства України, міжнародного законодавства та судової практики у контексті визначення правового статусу внутрішнього та зовнішнього консультантів (підрозділ 2.2). *Формально-юридичний метод* використовувався для аналізу законодавства з метою ідентифікації істотних умов договору консалтингу та дослідження форми укладення (підрозділ 3.2), встановлення підстав звільнення від господарсько-правової відповідальності та аналізу способів забезпечення виконання зобов'язань сторін за договором консалтингу (підрозділ 3.3).

Теоретичним підґрунтям цього дослідження стали роботи науковців у сфері юриспруденції, зокрема в галузях господарського, цивільного, міжнародного, інформаційного права, а також вчених у сфері економіки та фінансів, а саме: І. Безпалька, В. Верби, О. Грабарчук, О. Карпенко, Р. Мезгер, О. Марченко, І. Паризького, Л. Сітдікової, О. Сукманової, О. Тур, Г. Шаркової.

Емпіричну основу дисертації склали положення нормативно-правових актів, що були затверджені (постановлені) органами державної влади України та органами іноземних держав, правозастосовної практики судових органів України.

Нормативною базою стали положення законів, підзаконних нормативно-правових актів, законодавство іноземних держав, зокрема держав-членів ЄС.

Рішення й позиції органів виконавчої та судової гілок влади України, а саме Верховного Суду, судів апеляційної та першої інстанцій України, Кабінету Міністрів України, Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, були використані для оцінки актуальної практики правозастосування, вивчення позицій державних та міждержавних органів із питань дисертації, перевірки та обґрунтування власних висновків. У своїх висновках авторка спиралась також на особистий досвід у сфері надання консалтингових послуг.

Наукова новизна дисертації полягає в тому, що вона є першим на теренах України системним дослідженням господарсько-правового регулювання консалтингової діяльності, що дає цілісне уявлення про поняття, ознаки та види консалтингової діяльності, її принципи та функції, особливості правового становища суб'єктів консалтингової діяльності, а також актуальні аспекти проблематики укладення та виконання договору консалтингу.

Результати дослідження конкретизуються в таких наукових положеннях, що виносяться на захист:

уперше:

– комплексно проаналізовано систему принципів консалтингової діяльності, а саме: 1) визначено спеціальні принципи консалтингової діяльності (саморегулювання, професіоналізму, незалежності, дотримання спеціальних етичних правил, конфіденційності, науковості, балансу очікувань клієнта та консультанта); 2) встановлено джерела закріплення принципів (у нормативно-правових актах та шляхом саморегулювання учасників консалтингових правовідносин); 3) досліджено яким чином принципи консалтингової діяльності можуть проявлятися безпосередньо у практичній діяльності суб'єкта консалтингової діяльності та наслідки порушення відповідних принципів;

– визначено систему джерел правового регулювання консалтингової діяльності, що складається з нормативно-правових актів, актів професійних консалтингових організацій, внутрішніх актів суб'єктів консалтингової діяльності, міжнародних форм договорів (як джерел приватного права), звичаїв ділового обороту, рекомендацій міжнародних та вітчизняних професійних організацій та судової практики. Основним джерелом правового регулювання консалтингової діяльності виступає нормативно-правовий акт, однак акцентується увага на тому, що окремі види консалтингової діяльності не мають спеціального нормативного регулювання або регулюються фрагментарно. У таких випадках ключовими джерелами правового регулювання будуть виступати локальні нормативно-правові акти суб'єктів консалтингової діяльності, звичаї ділового обороту та судова практика;

– встановлено юридичні характеристики договору консалтингу, зокрема, підсумовується, що він є непоіменованим, відплатним, вільним, консенсуальним, змішаним та фідучіарним (довірчим) договором;

– запропоновано доктринальне визначення поняття консалтингового спору як виду господарсько-правових спорів, що виникає між замовником та суб'єктом консалтингової діяльності під час оформлення та/або надання консалтингових послуг. На основі аналізу судової практики встановлено особливості вирішення консалтингових спорів в судовому порядку;

– визначено проблематику правового регулювання здійснення військово-консалтингової діяльності, зокрема у ході дослідження було сформовано визначення військово-консалтингової діяльності, особливості її здійснення та надано пропозиції щодо удосконалення правового регулювання цього виду діяльності в Україні;

– з'ясовано особливості консалтингових договорів в окремих сферах господарювання, а саме: у корпоративній сфері, сферах публічних закупівель та віртуальних активів;

удосконалено:

– перелік кваліфікуючих ознак консалтингової діяльності через уточнення вже виокремлених у науковій літературі та доповнення відповідного переліку ознаками, досі не виокремленими, зокрема такими: 1) консалтингова діяльність здійснюється на професійних засадах; 2) вона має інноваційний характер; 3) консалтингова послуга, що надається замовнику, є ексклюзивною. З урахуванням нових ознак було запропоновано визначення *консалтингової діяльності* як врегульований нормами права вид господарської діяльності, яка здійснюється спеціальними суб'єктами господарювання та особами, які провадять незалежну професійну діяльність, на професійній основі та полягає у наданні консультаційної послуги замовнику за плату, на підставі договору;

– критерії, що дозволяють відмежувати поняття консалтингової діяльності від суміжних правових та економічних категорій, таких як консалтинг, консультавання, управлінський консалтинг, діяльність консалтингових фірм;

– поняття та види функцій консалтингової діяльності, зокрема запропоновано визначати *функції консалтингової діяльності* як основні напрями впливу на сферу господарювання, що дозволяють виявити сутність та призначення консалтингової діяльності. Консалтинговій діяльності притаманні такі функції: інформаційна, комунікативна, навчальна, інноваційна, прогностна та функція самоконтролю;

– визначення поняття, ознаки та види суб'єктів консалтингової діяльності як ключових суб'єктів консалтингових правовідносин, що безпосередньо здійснюють діяльність з надання консалтингової послуги клієнту. На основі судової практики було визначено критерії для розмежування зовнішніх та внутрішніх консультантів;

– визначення поняття та ознаки *договору консалтингу*, а саме: за договором консалтингу виконавець відповідно до завдання (запиту) замовника зобов'язується у встановлені строки надати рекомендації у формі, визначеній сторонами, для вирішення певної проблеми, а замовник зобов'язується оплатити виконавцю обумовлену винагороду;

– доктринальні положення щодо відповідальності сторін за невиконання консалтингового договору, а саме: особливості відшкодування збитків; особливості звільнення від господарсько-правової відповідальності у разі вчинення консалтингових правопорушень;

дістали подальшого розвитку наукові положення про те, що:

– консалтингова діяльність як окремий вид бізнесу еволюціонує протягом декількох століть, при цьому важливість консалтингової діяльності як соціально-економічного явища зростає у сучасних умовах господарювання. Надзвичайно важливе значення консалтингова діяльність відіграла під час кризових подій, зокрема таких як пандемія та війна;

– консалтингова діяльність може здійснюватися господарськими організаціями, фізичними особами-підприємцями, особами, які провадять незалежну професійну діяльність. Пропонується визначити доцільність державного регулювання доступу до консалтингової діяльності на основі принципів

розумності, обмеження впливу держави у регулювання господарської діяльності, ризикованості консалтингової послуги для клієнта;

- особливості форми договору консалтингу можуть залежати від специфіки консалтингової послуги та передбачатися окремими законодавчими актами;

- істотними умовами договору консалтингу є умови про предмет, строк та ціну. Також запропоновано перелік умов, які не впливають на факт визнання договору укладеним, однак є необхідними для забезпечення балансу інтересів сторін.

Теоретичне та практичне значення результатів дисертаційного дослідження виявляється в можливості їхнього використання у:

- *науково-дослідній діяльності*: під час вирішення наукових проблем, пов'язаних із предметом цієї роботи, зокрема щодо поняття, ознак та видів консалтингової діяльності, удосконалення доктринальних положень щодо співвідношення консалтингової діяльності з суміжними категоріями; співвідношення письмової, усної та електронної форм договору консалтингу; визначення переліку питань, що повинні бути врегульовані у договорі консалтингу для забезпечення балансу інтересів сторін; можливого запровадження на законодавчому рівні класифікації видів консалтингової діяльності;

- *правотворчій діяльності*: з метою вдосконалення чинного нормативно-правового регулювання господарсько-договірних відносин у сфері консалтингу, зокрема, правил здійснення консалтингової діяльності, державного регулювання консалтингової діяльності, критеріїв якості консалтингових послуг, порядку укладення консалтингового договору;

- *освітній діяльності*: під час підготовки навчальних матеріалів та викладання таких курсів, як «Правознавство» в закладах загальної (початкової та середньої) освіти; «Теорія права», «Господарське право», «Економічне право» та інших – в закладах вищої освіти;

- *господарській діяльності*: суб'єктами господарювання та іншими суб'єктам консалтингових відносин у процесі надання консалтингових послуг,

укладенні зовнішньоекономічних та внутрішньодержавних консалтингових договорів.

Упровадження результатів дисертації. Окремі положення й результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі, використано Громадською організацією «Рух за життя та гідність людини» та ТОВ «Об'єднані страхові послуги», що підтверджується відповідними Довідками про впровадження, поданими у Додатках до дисертації.

Апробація матеріалів дисертації. Результати цього дослідження, теоретичні напрацювання та практичні рекомендації були оприлюднені в межах Науково-практичної конференції «Юридична наука в сучасному суспільстві» (м. Острог, 24-25 червня 2022 р.); Перших наукових читань пам'яті професора Пронської Грацієлли Василівни (м. Київ, 1 жовтня 2021 р.); Науково-практичної конференції «Реформування законодавства в контексті проведення державних реформ» (м. Запоріжжя, 16-17 вересня 2022 р.); Міжнародної наукової інтернет-конференції «Актуальні дослідження правової та історичної науки» (Випуск 42) (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 9-10 червня 2022 р.); Міжнародної наукової інтернет-конференції «Актуальні дослідження правової та історичної науки» (Випуск 43) (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 21-22 вересня 2022 р.); Других наукових читань пам'яті професора Пронської Грацієлли Василівни. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання правового регулювання (м. Київ, 21 квітня 2023 р.); II-го Всеукраїнського конкурсу наукових робіт здобувачів вищої освіти та молодих вчених з нагоди 25-річчя заснування інституції Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини (м. Київ, 2023 р.).

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертація виконана на кафедрі економічного права та економічного судочинства Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка відповідно до бюджетної теми «Доктрина права в правовій системі України: теоретичний і практичний аспекти» (№ 11 БФ 042-01); Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» №2623-III від

11.07.2001 року; Пріоритетних напрямків фундаментальних та прикладних наукових досліджень у галузі права в межах Стратегії розвитку Національної академії правових наук України на 2021-2025 роки, затвердженої Постановою загальних зборів Національної академії правових наук України №12-21 від 26.03.2021 року.

Тему дисертаційного дослідження затверджено рішенням Вченої ради юридичного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, протокол № 4 від 18.11.2019 року.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, які, своєю чергою, складаються з десяти підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 228 сторінок, із яких на 190 сторінках міститься основний зміст. Список використаних джерел нараховує 209 найменувань.

РОЗДІЛ I. ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ЗМІСТ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ КОНСАЛТИНГУ

1.1. Історія виникнення та соціально-економічна сутність консалтингової діяльності

Консалтингова діяльність набуває все більшого значення для розвитку ринкових відносин у світі та Україні. Так, залучення зовнішніх консультантів для прийняття важливих економічних, управлінських або юридичних рішень вважається звичною нормою для суб'єктів господарювання. У сучасних умовах власники бізнесу та топ-менеджмент розуміють важливість консалтингової послуги, адже вчасно отримані професійні рекомендації дозволяють забезпечити стабільний розвиток компанії.

Варто зазначити, консалтинг як різновид самостійної професійної діяльності еволюціонував протягом історії людства. Тому всеохоплюючий аналіз консалтингової діяльності неможливий без дослідження витоків консалтингу, розкриття основних етапів його зародження та розвитку. Таким чином, передумови формування консалтингової діяльності, ключові тенденції та етапи розвитку консалтингових відносин в світі та України є предметом дослідження у цьому підрозділі.

Консалтинг зародився через необхідність осіб та компаній вирішувати складні проблеми за допомогою унікальних рішень, а роль та обов'язки консультантів змінювалися із розвитком промисловості. Так, консультантів не тільки просили поділитися своїми рекомендаціями з конкретних питань, але й заохочували до постійного навчання та саморозвитку, що покращувало якість їхніх послуг.

Важливість консалтингової діяльності полягає в тому, що консалтингові фірми надають клієнту не тільки необхідну інформацію та найсучасніші знання, але й також забезпечують його найбільш інноваційними рішеннями. Зовнішні консультанти мають доступ до критично важливої інформації, тому вони допомагають клієнтам приймати ризиковані рішення та впроваджувати необхідні

зміни, ґрунтуючись на власному досвіді, аналітичних навичках та діловій репутації [1, с. 14].

Так, консалтингова діяльність існувала протягом історії людства. Радники прадавніх правителів часто виконували роль сучасних консультантів [2, с. 169]. Наприклад, Г. Ю. Шаркова в своєму дисертаційному дослідженні підкреслює, що потреба у консультуванні виникла багато тисяч років тому. Уперше факт надання консультаційних послуг було виявлено у Древньому Єгипті. Саме єгиптяни практикували отримання консультацій фахівців щодо різних питань господарського життя.

На думку Г. Ю. Шаркової, важливими факторами розвитку консалтингових відносин стали становлення міжнародного торговельного права, а також значні історичні події такі як великі географічні відкриття та промислова революція, оскільки значні обсяги інформації та знань, що були накопичені людством, зумовили «...ускладнення змісту рекомендацій у певних сферах господарства, їх видах, типах та методах формування. Виникла потреба у прийнятті науково обґрунтованих рішень шляхом удосконалення рекомендацій, які на той час могли надати лише так звані експерти з ефективності (консультанти)» [3, с. 21].

Більшість вчених пов'язують становлення консалтингу як окремого виду діяльності на початку ХХ століття, що було зумовлено стрімким розвитком науки і техніки, необхідністю отримання нової інформації, знань та навичок для адаптації бізнесу до ринкових умов. Таким чином, власники бізнесу та керівництво відчували гостру необхідність у зміні підходів до управління компаніями.

У своїх роботах Ю. А. Рак виділяє такі етапи розвитку консалтингу в світі:

- 1) *період зародження консалтингу як галузі (кінець ХІХ – ХХ ст.);*
- 2) *період становлення консалтингу як окремого виду бізнесу (20-30-ті рр. ХХ ст.);*
- 3) *«золота ера консалтингу» (40-ві рр. ХХ ст. – сьогодні).*

Період **зародження консалтингу** як галузі характеризується появою перших консалтингових компаній, що пропонують клієнтам різний спектр послуг (зокрема, спрямованих на підвищення ефективності функціонування компаній, надання

консультацій з управління персоналом, збутом та фінансами). Цей період пов'язаний із іменами перших консультантів таких як Фредерік Тейлор, Тоуерс Перрін, Артур Д. Літл та інші [4, с. 91].

На початку ХХ століття була заснована перша консалтингова компанія («Служба ділових досліджень») у США. Пізніше соціолог Елтон Мейо започаткував розвиток мотиваційних концепцій управління персоналом, а вже у 1925 році Джеймс О. МакКінслі організував консалтингову фірму, яка надавала фінансово-аналітичну та бухгалтерську допомогу [5, с. 5].

На етапі **становлення консалтингу як окремого виду бізнесу** з'являються консалтингові компанії, що займаються проблемами організації та стратегії, консультуванням з питань фінансів, у тому числі щодо фінансування підприємств та фінансового контролю за операціями.

Цікаво, що активному розвитку консалтингу (зокрема, в управлінській сфері) сприяла «Велика депресія», адже в умовах економічної кризи особливо відчутною стала відсутність достатньої підготовки менеджменту більшості організацій та неготовність керівництва вчасно змінити напрями стратегічного розвитку компаній, враховуючи економічну кризу [4, с. 91].

У 20-ті та 30-ті рр. ХХ століття консультування отримало визнання не тільки у США та Великобританії, а й у Франції, Німеччині, Чехословаччині та інших промислово розвинених країнах. У цей час з'явилися декілька престижних консалтингових фірм, але їхніми послугами в основному користувалися лише великі промислові корпорації, а консультант залишався невідомим основній масі малого та середнього бізнесу. З іншого боку, консультанти почали отримувати замовлення на надання послуг від уряду: це стало початком розвитку консультування державного сектору економіки [3, с. 21-22]. Крім цього, з'явився попит на консультування військового комплексу, що зіграло важливу роль під час Другої світової війни [6, с. 297]. Наприклад, у 1940 році Буз Аллен Гамільтон (Booz Allen Hamilton) був найнятий для реорганізації воєнно-морських сил США, а старовинна консалтингова фірма Артур Д. Літл, Інк. (Arthur D. Little, Inc.) консультувала високопосадовців під час Другої світової війни [1, с. 23].

Етап «золотої ери консалтингу» розпочався після Другої світової війни. На цьому етапі консалтинг набуває рис окремого виду підприємницької діяльності. На ринку виникають та закріплюються провідні консалтингові компанії [4, с. 92]. Саме у цей період інтенсивно зростає попит на консалтингові послуги, зокрема у зв'язку із післявоєнною відбудовою, зростанням ділової активності, прискоренням науково-технічного прогресу, а також інтернаціоналізацією промисловості, торгівлі та фінансів [7, с. 28].

У цей період консалтингові компанії стають повноцінними комерційними підприємствами із «...власною стратегією розвитку, ринковою поведінкою та асортиментом продукції. Інститут консалтингу отримує громадське визнання та набуває суттєвого значення для економіки держави та світу» [5, с. 33]. Консалтинг отримав настільки широке поширення, що в США в 70-і роки на кожні 100 керуючих в промисловості припадав один консультант. Зокрема, розвитку консалтингу сприяла необхідність впровадження новітніх на той час інформаційних технологій [1, с. 20].

Так, у 1950 році уряд США інвестує 1 мільйон доларів в проєкти управлінського консультування, а в 1952 році наймає МакКінслі та Компанію (McKinsey & Company) для реорганізації Білого Дому та надання консультацій щодо окремих політичних призначень [1, с. 12].

Загалом світовий ринок консалтингових послуг формувався та видозмінювався під впливом динаміки глобальних тенденцій розвитку бізнесу, що супроводжувався використанням передових інформаційних технологій. У цьому контексті вчені-економісти розглядають консалтинг як один із видів інтелектуальної діяльності, ключовою метою якої є аналіз, обґрунтування перспектив розвитку та застосування науково-технічних та організаційно-економічних інновацій з урахуванням проблем клієнта [8, с. 236].

У промислово розвинених країнах вкладення коштів у консультантів, як форми інтелектуального капіталу, навіть може розглядатися більш ефективним способом розвитку компанії, ніж придбання обладнання або технологій. Загалом, як зазначають О. М. Лозовський та Є. С. Важелюк, наявність потреби в

консалтингових послугах вже свідчить про певний рівень розвитку ділової спільноти [10, с. 350].

На нашу думку, вищенаведена періодизація чітко розмежовує ключові етапи та особливості розвитку консалтингу. Однак, ця класифікація зосереджена на аналізі консалтингу виключно в США та країнах Європи та не враховує соціально-економічні зміни в інших країнах, наприклад в державах Азії. Науковці Мішель Френкел (Michal Frenkel) та Ієгуда Шенхав (Yehouda Shenhav) зазначають, що ринок консалтингу у «периферійних» суспільствах (зокрема, азіатських країнах) є цікавою та потенційно інноваційною дослідницькою сферою не лише через кількісну трансформацію сфери глобальних консультацій, а й через етичні, політичні та практичні питання, які вона порушує [9, с. 3].

Таким чином, ми відзначаємо, що консалтинг як бізнес еволюціонує вже протягом трьох століть:

- 1) спектр консалтингових послуг поступово розширюється;
- 2) збільшується кількість суб'єктів консалтингової діяльності та споживачів їхніх послуг;
- 3) зростає значимість консалтингу як соціально-економічного явища.

Як не дивно, але значний поштовх для розвитку консалтингових відносин надавали несприятливі економічні та політичні обставини («Велика депресія», Друга світова війна, пандемія COVID-19, збройна агресія Російської Федерації тощо).

Відповідно до інформації FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations) обсяг ринку консалтингових послуг у Європі досягнув 97,7 млрд. євро, що складає 0,75% від ВВП європейських країн. При цьому 52% доходів консалтингових компаній були отримані за надання послуг з бізнес-консультації [10, с. 350].

Причинами стрімкого розвитку консалтингу на світовому ринку визначають такі:

- 1) загальна тенденція до глобалізації бізнесу, яка зумовлює попит на консалтингові послуги, зокрема серед транснаціональних корпорацій під час їхньої

експансії на нові ринки та новостворених компаній, які прагнуть здійснювати діяльність на світовому ринку;

2) можливість використання компетенції суб'єкта консалтингової діяльності як переваги під час конкуренції на ринку;

3) необхідність впровадження інформаційних технологій з метою підвищення продуктивності компанії [11, с. 1].

На думку Н. В. Вергуненко, сучасному стану світового ринку консалтингових послуг притаманні такі ключові тенденції розвитку:

1) *інституціоналізація*, що виражається у взаємодії різноманітних інституцій (консалтингових об'єднань), покликаних регулювати та сприяти ефективності діяльності консалтингових компаній. Зокрема, серед чинників, що сприяли інституціоналізації виділяють «...неврегульованість консалтингової діяльності, відсутність чітких стандартів і стратегій ведення консалтингового бізнесу, несистематизований підхід до структуризації галузі»;

2) *глобалізація та транснаціоналізація*, що являє собою тенденцію до зростання розмірів консалтингових компаній шляхом поглинання невеликих національних компаній міжнародними корпораціями;

3) *універсалізація* тобто розширення видів послуг, що пропонуються консалтинговими компаніями;

4) *інтелектуальна капіталізація* – підбір та розвиток висококваліфікованого персоналу консалтингових компаній, що досягається завдяки формуванню особливого порядку прийняття на роботу та мотивації працівників, багатоетапних систем перепідготовки та підвищення кваліфікації, впровадження порядку та стандартів надання послуг, які визначають корпоративну культуру компанії;

5) *еволюція маркетингових технологій консалтингових компаній* – перехід від традиційного неформального маркетингу (відсутність прямої реклами в засобах масової інформації та цільових маркетингових програм) до проведення великомасштабних рекламних кампаній та формування відповідного іміджу

компанії в засобах масової інформації і за допомогою великих транснаціональних агентств;

б) *модернізація клієнт-партнерських відносин* – активізація тісної співпраці консультантів з клієнтами під час виконання проєкту. Так, ефективність консалтингової послуги буде максимальною в разі адекватного залучення клієнта до роботи, що включає надання інформації та необхідніших документів [12, с.17-21].

Досліджуючи практику реалізації консалтингових проєктів, Верба В. А. зазначає, що до основних факторів, що впливають на успішність здійснення проєкту, належать такі:

1) активна участь клієнта під час підготовки проєкту (чітке формулювання завдань та результатів надання консалтингової послуги);

2) залучення суб'єктів консалтингової діяльності виключно з метою консультування щодо складних завдань, які не можуть бути самостійно вирішені клієнтом;

3) ефективна інформаційна взаємодія з керівництвом та працівниками клієнта під час підготовки, реалізації та підведення підсумків проєкту;

4) напрацювання способу передачі знань до клієнта, який застосовуватиме відповідну інформацію на практиці [13, с. 278].

Однак, науковці зазначають, що «очевидна тенденція до посилення глобалізації та інституціоналізації консалтингових послуг, що пропонуються найбільшими фірмами, не виключає можливості функціонування на ринку малих та середніх спеціалізованих компаній, які більш конкурентоспроможні на національних ринках. Водночас зберігається великий потенціал зростання і для транснаціональних лідерів світового консалтингу. Їх розвиток дедалі більше пов'язується зі зміною поколінь інформаційних технологій, еволюцією маркетингових технологій, модернізацією консультант-клієнтських відносин, капіталізацією інтелектуального капіталу» [12, с. 22].

У економічній доктрині підкреслюється, що розвиток та структура глобального консалтингового ринку зумовлюються такими глобальними

чинниками: лібералізація економічних відносин, загострення конкуренції серед суб'єктів консалтингової діяльності, розвиток консалтингових ринків у країнах з перехідною економікою, впровадження інноваційних технологій в консалтинговому бізнесі. Враховуючи зміну підходів до організації та здійснення господарської діяльності, поступово українські компанії починають звертати увагу на важливість та необхідність залучення консультантів [8, с. 238].

Варто зазначати, що розвиток консалтингової діяльності в Україні був зумовлений рядом факторів, а саме переходом до ринкової економіки, необхідністю підвищення конкурентоспроможності компаній та управління бізнес-процесами з використанням передових технологій. Так, управління компаніями в нових економічних умовах потребувало спеціальних знань щодо великої кількості питань, якими не володів власник бізнесу. Тому останній потребував професійних рекомендацій щодо управління діяльністю компанії [14, с. 191].

Однак, на території України консалтингова діяльність розвивалась своєрідним шляхом. Як зазначає К. В. Ковальська, «започаткування консалтингової галузі в Україні характеризувалося стихійним виникненням консалтингових фірм під впливом діяльності західних компаній» [11, с. 1].

З 1991 по 1992 рр. на першому місці за попитом на консалтингові послуги знаходилося *консультування щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності* (проведення переговорів, підготовки та підписання ЗЕД-договорів (контрактів) тощо); на другому – впровадження інформаційно-комп'ютерних систем; на третьому – маркетингові послуги.

У кінці 1992 по 1993 рр. *переважали процеси приватизації* (розробка документів для приватизації, надання послуг щодо оцінки та правового режиму майна, проведення конкурсів і аукціонів), що наклало свій відбиток на специфіку надання консультаційних послуг.

З кінця 1994 по 1999 рр. пріоритетними стали такі консалтингові послуги: *надання консультацій щодо залучення інвестицій та фінансування* (складання бізнес-планів, допомога в обґрунтуванні інвестиційних проектів, мінімізація оподаткування); *організація роботи підприємства в умовах постприватизації*

(розробка стратегії розвитку формування управлінської команди, оновлення підходів до корпоративного управління); *консультування з правових та економічних питань* (бухгалтерський облік, митне законодавство, банкрутство, оцінка майна тощо).

У 1999–2000 рр., крім *інвестиційного*, найбільшим попитом користувалися *податковий, юридичний та управлінський консалтинг*, послуги в галузі *фінансового управління, консалтинг в сфері управління персоналом* [15, с. 86].

З 2001 по 2009 рр. ключовими видами консалтингових послуг залишається *підтримка постприватизаційних процесів, пошук потенційних інвесторів та партнерів для ведення бізнесу*, а також активно розвиваються послуги *аудиторського та девелопмент консалтингу* [16, с. 174].

Попитом також користувалися консалтингові послуги щодо здійснення різних видів діяльності суб'єктами господарювання (господарсько-торговельної, фінансової діяльності тощо), дотримання антимонопольно-конкурентного законодавства.

Слід зауважити, що вищенаведена класифікація може бути доповнена з урахуванням глобальних тенденцій та викликів на сучасному етапі розвитку держави. У 2014 році темпи розвитку консалтингової діяльності сповільнило російське вторгнення в Україну. Однак, у період з 2019 по 2023 рр. активний вплив на розвиток консалтингового бізнесу мала пандемія COVID-19, що зумовила необхідність переформатування бачення керівництва бізнесу до організації роботи та надання послуг. З 24 лютого 2022 року у зв'язку із повномасштабною військовою агресією актуальними стали питання консультування бізнесу щодо релокації підприємств, відновлення логістичних зв'язків, особливостей оподаткування під час війни, стратегічного розвитку компанії.

На розвиток українського ділового консалтингу також впливає відсутність стандартів здійснення такого виду консалтингової діяльності (що відрізняє його від таких видів, як надання юридичних або аудиторських консалтингових послуг). Таким чином, будь-який експерт може надавати відповідні консалтингові послуги навіть за відсутності відповідної компетенції. Крім того, консультування може

поєднуватися «...з наданням інших видів професійних послуг, які не завжди однозначно можна трактувати як консалтингові. Коло питань, що вирішуються завдяки консультуванню, дуже велике, а тому консалтингові фірми відрізняються за спеціалізацією діяльності: від вузької, що обмежується одним напрямком (наприклад, аудит), до багатопрофільної, яка охоплює весь спектр послуг у цій галузі. Відповідно, кожен фахівець (або кожна фірма), що працює у певній сфері, вкладає в поняття консультування власне значення і надає йому власного відтінку, обумовленого напрямом діяльності конкретної компанії» [15, с. 86].

В економічній доктрині відзначається, що значний вплив на розвиток консалтингу в країні мають такі чинники: рівень та темпи економічного розвитку країни, структура економіки та виробництва, особливості державного регулювання та національні особливості [11, с. 1].

Економісти відносять до **основних причин залучення консультантів в організацію:**

- значну завантаженість керівництва організації, що перешкоджає йому самостійно вирішувати проблеми стратегічного характеру;
- необхідність незалежної оцінки стану компанії об'єктивними експертами;
- потребу у постійному розвитку та підвищенні ефективності бізнесу в умовах конкурентної боротьби на ринку;
- відсутність чіткої та ефективної системи інформування щодо юридичного та економічного регулювання;
- інтеграцію у глобальну економіку, поширення міжнародних вимог та стандартів [17, с. 265].

Європейський довідник-показчик консультантів з менеджменту визначає більше 100 видів консалтингових послуг, що можуть бути диференційовані у 8 груп. Однак, в Україні наразі не затверджено загального класифікатора видів консалтингових послуг. Крім того, науковці звертають увагу, що Україна досі не має власного досвіду щодо законодавчого регулювання надання консалтингових послуг, а переймає досвід у країн Західної Європи [3, с. 16].

Варто зазначити, що в Україні досить складно вирахувати частку консалтингових послуг на ринку, оскільки офіційні статистичні дані щодо надання таких послуг відсутні. Це пояснюється тим, що консалтинг як окремий вид діяльності у КВЕД не виділяється [18, с. 98].

Відповідно до Національного класифікатора України КВЕД ДК 009:2010 можемо визначити окремі групи видів діяльності, які по своїй суті є консалтингом, зокрема такі як:

- консультування з питань керування (70.2);
- комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана із ними діяльність (62.0);
- консультування з питань інформатизації (62.02);
- діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування (69.2);
- діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах (71.12) [19].

Аналізуючи сучасний етап розвитку консалтингу в ринковій системі України вчені-економісти В. С. Рейкін та О. В. Макара зазначають, що однією із проблем дослідження сучасних тенденцій розвитку ринку консалтингу в Україні є відсутність систематизованої інформації про цей сегмент ринку. Адже відповідна інформація має виключно фрагментарний, несистематичний характер та не заснована на даних постійного моніторингу [18, с. 97].

При цьому, недостатність достовірної інформації про ринок консалтингових послуг (наприклад, щодо видів та вартості консалтингових послуг, результативності діяльності консалтингових компаній) сприяє розвитку недобросовісної конкуренції та водночас не дозволяє замовникам орієнтуватися на ринку [20, с. 3].

Як правило, у науковій літературі ринок консалтингу сегментують за такими ознаками: функціональне призначення консалтингового продукту; галузева приналежність клієнтів; географічне положення консалтингових компаній. Загалом під час дослідження структури ринку консалтингу вчені відзначають

досить низький рівень управлінської культури у національних компаніях, оскільки з метою підвищення ефективності ведення бізнесу українські фірми переважно фокусують зусилля щодо оптимізації оподаткування та юридичного супроводу своєї діяльності. Ковальська К. В. підкреслює, що «поступовий перехід українських провідних компаній на нові принципи ведення діяльності, що відповідають умовам інформаційної економіки, сприяє посиленню попиту на консалтингові продукти у сфері розроблення і впровадження інформаційних технологій, які формують жорсткі вимоги до організації відповідної системи підтримки управлінських рішень» [11, с. 4].

Наразі консалтинг як різновид особливої послуги активно розвивається та має значний потенціал для подальшого розвитку, зокрема враховуючи поширення ІТ-технологій. Так, станом на 2020 рік в Україні функціонувало приблизно 5 тисяч консалтингових організацій, які суттєво відрізнялися за часткою ринку, кількістю працівників та обсягом послуг [18, с. 98].

Наразі суб'єкти консалтингової діяльності пропонують різні види консалтингових послуг, включаючи ІТ-консалтинг, юридичний консалтинг, маркетинговий консалтинг, фінансовий консалтинг, податковий консалтинг, управлінський та виробничий консалтинг тощо [20, с. 3].

На основі аналізу стану ринку консалтингу в Україні та тенденцій його розвитку вчені-економісти зробили такі висновки:

- 1) ринок консалтингових послуг розвивається відповідно до зміни основних макроекономічних показників розвитку країни, але є відносно нестабільним;
- 2) існує суттєва диференціація видів консалтингових послуг, що пропонуються консультантами;
- 3) необхідно виокремити консалтингову діяльність як особливий вид діяльності для отримання актуальної статистики, наразі консалтингові послуги надаються в Україні без спеціалізованого правового регулювання.

Водночас доволі складно достовірно оцінити розмір консалтингового сектору з таких причин:

- консалтинг не виділяється як окремий вид діяльності у Національному класифікаторі видів економічної діяльності в Україні, що не дозволяє отримати вичерпну та повну статистичну звітність суб'єктів консалтингової діяльності за цим напрямом діяльності;
- складності визначення порядку взаємодії та напрямів співпраці національних організацій з суб'єктами консалтингової діяльності;
- значним рівнем тінізації економіки України, що зумовлює похибки у показниках окремих суб'єктів господарювання, сфер господарювання та держави [20, с. 3].

У економічній літературі підкреслюється, що «...на відміну від країн із розвиненою ринковою економікою, де консультаційне співробітництво користується високим попитом, в Україні консалтинг застосовувався епізодично (частіше для подолання наявних кризових ситуацій, а не для запобігання їм), і повномасштабне становлення ринку консалтингу потребує часу і чималих зусиль» [21, с. 56-57].

Кремень В. М. також акцентує увагу на проблемі відсутності стандартів якості надання консалтингових послуг та спеціалізованих органів регулювання здійснення консалтингової діяльності, що призводить до незахищеності прав замовника консалтингової послуги [22, с. 109].

До основних причин, що негативно впливають на формування та розвиток національного ринку консалтингу можуть бути віднесені: складна економічна ситуація, що викликана повномасштабною агресією Російської Федерації проти України та негативними соціально-економічними наслідками пандемії коронавірусу COVID-19; «...непопулярність консалтингових послуг у країні; відсутність законодавчої бази щодо консалтингової діяльності; відсутність методичного забезпечення щодо критеріїв оцінки корисності консалтингу; зниження ділової активності підприємств; низька платоспроможність замовників консалтингових послуг; низький відсоток гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування; відсутність досвіду у підприємств щодо

роботи з професійними консультантами...» [21, с. 56-57], а також відсутність ефективного професійного об'єднання консультантів [14, с. 192].

Також існують окремі обмеження, що не дозволяють стрімко розвиватися ринку консалтингових послуг, серед яких:

- низька поінформованість потенційних клієнтів щодо відповідних консалтингових послуг;
- недовіра клієнтів до діяльності консультантів, що спричинено недостатнім рівнем професіоналізму останніх;
- незначна частка інтеграції українських консультаційних компаній у міжнародні об'єднання;
- низька активність професійних консалтингових об'єднань;
- недостатній рівень фінансової грамотності керівництва.

Однак, **поступове збільшення попиту на консалтингові послуги** може відбутися у результаті:

- покращення якості консалтингових послуг вітчизняних консультантів, професійного зростання та удосконалення навичок консультантів;
- розвитку консультаційного обслуговування на постійній основі, що є більш економічним для замовника консалтингової послуги;
- усвідомлення бізнесом вигоди від залучення консультантів для вирішення існуючих проблемних питань здійснення діяльності та отримання нових ідей [8, с. 237].

Внаслідок глобалізаційних процесів ринок консалтингових послуг характеризується такими ознаками: домінування великих транснаціональних консалтингових корпорацій, збільшення конкуренції, спеціалізація невеликих консалтингових компаній на вирішенні профільних питань національних ринків, з урахуванням особливостей економіки відповідної держави [12, с. 22].

Дослідженням способів популяризації надання консультативних послуг в Україні займалися О. М. Лозовський та Є. С. Важелюк, які наголосили на можливості використання досвіду організації «Junior Consulting». Ця організація була створена як студентська консалтингова компанія та працює на базі

університету «Sciences Po» (Париж, Франція). З метою зближення академічної діяльності та бізнесу студенти, що входять до організації «Junior Consulting» надають послуги відповідно до вибраної навчальної дисципліни. Науковці О. М. Лозовський та Є. С. Важелюк акцентують увагу на перевагах запровадження подібної за своєю структурою та метою діяльності організації в Україні, оскільки створення такої компанії сприятиме:

- покращенню практичної складової академічної підготовки консультантів;
- збільшенню престижу професії консультанта;
- активному використанню консалтингових послуг представниками малого та середнього бізнесу, враховуючи меншу вартість відповідних послуг;
- застосуванню молодими спеціалістами провідних практик та їхньої адаптації до національних ринкових умов [10, с. 351].

На нашу думку, ініціатива щодо створення аналогів консалтингових агентств на базі закладів вищої освіти у певній мірі вже була запроваджена в Україні. Так, досить поширеною є практика створення юридичних клінік при провідних закладах вищої освіти, наприклад при КНУ імені Тараса Шевченка існує юридична клініка «Pro bono», при НаУКМА функціонує правнича клініка. Такі юридичні клініки є консультаційними центрами, де студенти надають клієнтам безоплатну первинну правову допомогу в певних сферах. Відповідно до даних Асоціації юридичних клінік України в 2021 році нараховувалося 60 відповідних клінік. Однак, при цьому, функціонал таких юридичних клінік є обмеженим і жодна юридична клініка не надає консультаційних послуг, пов'язаних із правовим регулюванням господарських відносин [23].

З одного боку, діяльність таких юридичних клінік є важливим фактором розвитку студентів як майбутніх професіоналів – юристів. Однак, на практиці до цих юридичних клінік звертаються для допомоги із дрібними питаннями, найчастіше щодо галузей цивільного, житлового права або права соціального забезпечення.

Вбачаємо за потрібне підкреслити, що юридичних клінікам необхідно розширити спектр своєї діяльності та займатися консультуванням клієнтів із господарсько-правових питань. З цією метою, юридичні клініки можуть активізувати співпрацю із органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а особливо – із юридичними компаніями та практикуючими юристами, які безпосередньо надають послуги консалтингу. Співпраця із приватним бізнесом може ґрунтуватися на умовах вирішення бізнес-кейсів: юридична компанія пропонує реальну справу для розгляду та вирішення, а студенти повинні підготувати та презентувати своє оригінальне та креативне вирішення. Таким чином, студенти отримають практичний досвід надання консалтингових послуг (у певному усіченому вигляді, оскільки вони не займатимуться подальшою підтримкою проекту), а приватна компанія зможе використати ідеї студентів для вирішення конкретної справи, пошуку нових співробітників серед студентів та підвищення своєї репутації в суспільстві.

Однак, відповідна діяльність юридичних клінік та інших подібних організацій не може вважатися консалтинговою діяльністю, оскільки відповідні послуги надаються замовнику безоплатно та не на професійній основі.

Як зауважує науковець-економіст К. В. Ковальська, подальший розвиток консалтингової діяльності в Україні може бути забезпечений шляхом запровадження певних організаційних заходів, зокрема таких як:

- формування професійного консалтингового об'єднання;
- зменшення випадків залучення іноземних фахівців до надання консалтингових послуг з метою скорочення її вартості;
- розвиток системи професійної освіти щодо підготовки консультантів, наприклад, шляхом запровадження такого напрямку професійної освіти у закладах вищої освіти;
- забезпечення доступу до професійної літератури з питань консалтингу;
- формування нормативно-правового регулювання консалтингової діяльності;
- підвищення якості консалтингових послуг;

– адаптації іноземного досвіду до умов розвитку економічного розвитку України.

При цьому консалтингова діяльність повинна бути внесена до державного класифікатора як окремий вид економічної діяльності, оскільки це сприятиме отриманню достовірних даних щодо кількісних показників та останніх тенденцій розвитку консалтингу як бізнесу в Україні [11, с. 4].

Слід зауважити, що ряд таких заходів вже наразі активно проваджуються в ході консалтингової діяльності, зокрема щодо наявності вільного доступу до професійної літератури та адаптування зарубіжного досвіду до умов національної економіки. Україна активно переймає основи міжнародного та європейського досвіду управління суб'єктами господарювання державної форми власності, наприклад шляхом впровадження Керівних принципів корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку.

Окремі заходи викликають сумніви щодо доцільності їх впровадження, наприклад, скорочення залучення іноземних спеціалістів до консалтингової діяльності. На нашу думку, доцільність залучення міжнародних експертів повинна оцінюватися в ході реалізації кожного конкретного проекту залежно від суті проекту та фінансової спроможності клієнта. Міжнародні експерти часто мають унікальний досвід надання специфічних послуг та спроможні забезпечити впровадження найкращих практик, що поширені в світі.

Дослідивши основні етапи зародження та розвитку консалтингової діяльності ми підкреслюємо важливе значення такої діяльності для будь-якої соціально-економічної системи. Консалтингова діяльність є одним із драйверів економічного розвитку держави, адже дозволяє суб'єктам господарювання – замовникам ефективно та законно займатися бізнесом та покращувати систему управління відповідно до чинної нормативно-правової бази. Консалтингова діяльність ґрунтується на вирішенні проблем замовників різних форм власності, організаційно-правових форм та специфіки їх діяльності.

Розвиток консалтингу в повоєнній Україні буде успішним за умови покращення макроекономічної ситуації в державі, усвідомлення суб'єктами

господарювання переваг взаємодії з консультантами, підвищення довіри до результатів консалтингових послуг, а також підвищення платоспроможності потенційних клієнтів [21, с. 58].

1.2. Поняття, ознаки та види консалтингової діяльності

Розвиток економічних відносин та глобалізаційні процеси зумовили потребу суб'єктів господарювання України в отриманні консультаційних послуг для визначення найоптимальніших способів здійснення своєї діяльності.

Варто зазначити, що чинне законодавство не містить чіткого правового регулювання відносин консалтингу, зокрема визначення поняття «консалтингова діяльність». Так, окремі закони [24] та проекти законів (наприклад, проект ЗУ «Про військово-консалтингову діяльність») [25] використовують це поняття або похідні від нього поняття (наприклад, консалтингові послуги), однак виключно у вузькому (спеціалізованому) розумінні.

Окремі НПА оперують похідними поняттями від слова «консалтингова діяльність», проте не містять чіткої дефініції таких понять. Наприклад, у наказі Національного агентства України з управління державними корпоративними правами № 131 від 15.07.1999 р. «Про затвердження Положення про порядок організації та проведення конкурсів на право виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оціночних) послуг» немає визначення консалтингових послуг, а самі види консалтингових послуг було звужено до чотирьох (консультаційні, аудиторські, юридичні та оціночні) [26].

Отже, відсутність законодавчого визначення поняття «консалтингова діяльність» та похідних від нього понять зумовлює потребу в детальному аналізі наукової літератури. Наведення полеміки дозволить виділити ознаки, що характерні консалтинговій діяльності та чітко визначити її поняття.

Варто зазначити, що у науковій літературі немає єдиного підходу до визначення поняття «консалтингова діяльність» як особливого виду господарської діяльності. Думки науковців щодо розмежування поняття «консалтингова

діяльність» від подібних категорій (консалтинг, консультування) також відрізняються між собою.

Зарубіжні вчені Л. Грейнер (Greiner L.) та Р. Мезгер (Mezger R.) взагалі стверджували, що консалтинг – це галузь, яка не може мати чіткого визначення, адже «щойно будуть визначені межі консалтингової галузі або сформульовано склад консультування, як ці фактори (унікальні завдання, навички та консалтингові компанії) стають зайвими через зміну характеру консультаційної роботи» [1, с.5].

Шаркова Г. Ю. вказує, що слово «консалтинг» утворилося від англ. consulting – «консультування», але «...поняття «консалтинг» настільки широко застосовується, що цей факт збентежує навіть найдосвідченіших професіоналів у цій сфері» [3, с. 42-43].

У доктрині поширеною є позиція, відповідно до якої консалтинг є повною або частковою передачею іншому суб'єкту господарювання (зовнішньому експерту) окремих бізнес-процесів. При цьому, як правило, консалтинг не спрямований на передання ключових питань діяльності суб'єкта господарювання, а натомість під час консультування можуть передаватися додаткові функції, наприклад щодо ведення бухгалтерського обліку, маркетингу, надання юридичних послуг тощо. Таким чином, суб'єкт господарювання звертається до зовнішнього спеціаліста з метою вирішення питань, які потребують певних спеціальних знань. Результатом консалтингової діяльності виступає консалтингова послуга [27, с. 634].

Бьоркс Х. М. (H. Burks) і Стеффлре Б. (B. Stefflre) відзначають, що призначення консалтингу полягає в тому, щоб допомогти клієнтам зрозуміти і прояснити власні погляди та навчити їх досягати самостійно визначених цілей за допомогою здійснення свідомих виборів і рішення проблем [28, с. 14]. На нашу думку, вищенаведена позиція науковців яскраво відображає ключову ціль консалтингу, а саме запропонувати найбільш доречний спосіб вирішення проблеми клієнта, що виникла у ході здійснення ним господарської діяльності. При цьому спосіб вирішення, запропонований консультантом, повинен найкраще відповідати потребам та фінансовим можливостям клієнта. У такому випадку консультанта можна вважати своєрідним джерелом нових знань та навичок, що сприяють

вирішенню проблемних питань, що постають перед клієнтом. У 1982 році Бовер Марвін (Bower Marvin) запропонував 6 критеріїв, які обґрунтовують необхідність залучення консультантів, а саме:

- консультант володіє навичками та знаннями, якими не володіють працівники компанії замовника;
- наявність у консультанта значного досвіду роботи поза фірмою замовника;
- наявність у консультанта достатньо часу для ретельного вивчення проблеми;
- професіоналізм консультанта;
- незалежність консультанта;
- можливість консультанта реалізувати свої пропозиції в життя [1, с. 6].

Рейкін В. С. зазначає, що консалтинг – це індивідуальна діяльність, в основі якої знаходиться процес передавання інформації від консультанта до клієнта. Передумовою залучення суб'єкта консалтингової діяльності є потреба в оновленні поточних бізнес-процесів компанії як під час кризових подій, так і під час стабільного розвитку [18, с. 98]. Ми погоджуємося, що консалтинг ґрунтується на передачі певних знань, що є новими та потрібними для клієнта. Крім цього, у визначенні відзначається важливість консалтингу не тільки в період стагнації господарської діяльності замовника, а й під час розвитку бізнесу. Наприклад, залучення консультантів для проведення перевірки бізнесу клієнта (процедур due diligence) може сприяти виявленню непомітних на перший погляд факторів, що негативно впливають на господарську діяльність клієнта або взагалі являють собою порушення поточного законодавства. Своєчасне реагування на такі фактори може сприяти розвитку бізнесу замовника послуги та запобігти застосуванню до замовника юридичної відповідальності.

Загалом термін «консалтинг» має дуже багато змістових значень. Зокрема, у науковій літературі виділяють такі підходи до природи консалтингу: консалтинг як процес надання професійної допомоги; консалтинг як послуга; консалтинг як вид діяльності; консалтинг як метод.

Ткаліч А. І. визначає консалтинг як допомогу вищому керівництву у вирішенні ключових проблем і досягненні помітного стійкого успіху в справах організації. Натомість, як зазначають Л. Саврук і Р. Краснюк, консалтинг – це сервісна послуга, яка допомагає отримати незалежну і об'єктивну від спеціалізованої компанії або фахівця для визначення та аналізу управлінських проблем і можливостей клієнта.

Шляхом порівняння понять «консалтинг як процес надання допомоги», «консалтинг як послугу» і «консалтинг як вид спеціалізованої діяльності», Е. В. Рожкова та С. В. Толузаров пропонують таке їхнє розмежування: «... консалтинг як процес надання допомоги спрямований на вирішення проблем або завдань суб'єкта, продуктом якого є інформація, а сама діяльність носить компетентний, незалежний, інтелектуальний характер; консалтинг як послуга здійснюється на замовлення на оплатній основі; а консалтинг як вид спеціалізованої діяльності пов'язаний з наданням консультаційних послуг. Тобто консалтинг як вид діяльності є більш широким розумінням консалтингу» [29, с. 557-558].

Таким чином, з метою визначення консалтингової діяльності необхідно здійснити аналіз суміжних за змістом понять та категорій, зокрема консалтинг, консультування, консалтингова послуга.

Так, в економічній площині вчені оперують поняттям «консалтинг» та визначають його як професійну допомогу керівникам і управлінському персоналу різних організацій (клієнтів) у вирішенні проблем та стимулюванню розвитку. Така допомога може здійснюватися у різних формах: порад, рекомендацій, спільно розроблених із клієнтом рішень [30, с. 173].

Вчений-юрист Р. Гордієнко наводить визначення консалтингу як допомогу суб'єктам господарювання в розробці комплексних і системних рішень проблем, що виникають при здійсненні професійної діяльності. На його думку, поняття «консалтинг» є ширшим, ніж поняття «консалтингова діяльність», адже консалтинг включає в себе діяльність фізичних та юридичних осіб щодо надання консультацій з різних питань [31, с. 196]. Підкреслимо, що обидва поняття характеризуються через процес надання певної консультаційної послуги.

Своєрідність консалтингової діяльності характеризується специфікою самого консалтингу як економічної категорії. Зокрема, Економічна енциклопедія позначає консалтинг як діяльність спеціалізованих компаній із надання інтелектуальних послуг «...виробникам, продавцям, покупцям (поради і рекомендації) з різноманітних питань виробничої діяльності, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, створення та реєстрації фірм, дослідження і прогнозування ринків товарів і послуг, розробки бізнес-проектів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, підготовки статутних документів у разі створення нових підприємств і організацій тощо» [27, с. 635].

Європейська Федерація асоціацій консультантів з питань економіки та управління (FEASO) користується терміном «менеджмент-консалтинг», що полягає у наданні незалежних пропозицій та допомоги з питань управління, включаючи визначення та оцінку проблем (або) можливостей, рекомендацій відповідних заходів і допомогу в їх реалізації [21, с. 55]. Це визначення також підтримують міжнародні організації такі як Американська Асоціація консультантів з питань економіки та управління та Інститут менеджмент-консалтингу [3, с. 47]. На нашу думку, менеджмент-консалтинг стосується виключного одного із найпоширеніших видів консалтингу. Так, метою менеджмент-консалтингу є вдосконалення процесів управління суб'єктом господарювання, наприклад зміни корпоративної структури компанії, оновлення управління бізнес-процесами, визначення ефективності системи управління, аутсорсинг. Таким чином, цей термін є видовим поняттям і не може використовуватися для формулювання загального визначення консалтингу. Досить цікавим є визначення В. Ш. Рапорта, який визначає консалтинг як різновид експертної допомоги керівникам організації у процесі розв'язання завдань перебудови управління в умовах зовнішнього і внутрішнього середовища, яке постійно змінюється [3, с. 43-44]. На нашу думку, таке визначення надмірно звужує поняття консалтингу, оскільки характеризує тільки один із його видів, а саме – управлінський консалтинг (бізнес-консалтинг). Варто підкреслити, що в економічній літературі загалом визначення консалтингу

досить часто ототожнюється виключно із діяльністю щодо управління суб'єктами господарювання.

Так, управлінське консультування може бути визначене як вид інтелектуальної професійної діяльності під час якої консультант, що має відповідну кваліфікацію, надає незалежні та неупереджені рекомендації, метою яких є успішне управління організацією клієнта. Бізнес-консалтинг визначається як «забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками або іншими ресурсами, які допомагають йому в оптимізації сформованого на підприємстві (організації) фінансово-економічного стану в рамках чинної нормативно-законодавчої бази» [29, с. 557].

Для кращого розуміння поняття та сутності консалтингової діяльності, необхідно встановити співвідношення цього поняття з суміжними категоріями такими як «консалтинг», «консультування» та «діяльність консалтингових фірм». Ця проблематика досить активно досліджувалася вітчизняними науковцями, однак єдиної позиції щодо співвідношення даних категорій українська правова та економічна науки не містять.

Грaбарчук О. В. приходить висновку, що в більшості існуючих в науковій літературі визначень поняття консалтинг розкривається як діяльність з надання відповідних послуг в різноманітних сферах. А отже, поняття «консалтинг» є родовим по відношенню до поняття «консалтингова діяльність», адже «...консалтинг включає в себе діяльність фізичних та юридичних осіб щодо надання консультацій з найрізноманітніших питань». Дослідниця приходить до висновку, що наукові категорії «консалтинг» та «консалтингова діяльність» є різними категоріями [27, с. 634]. На нашу думку, розмежування цих категорій можливе за критерієм суб'єкту, зокрема консалтингову діяльність здійснюють суб'єкти господарювання та особи, які провадять незалежну професійну діяльність, на професійній та оплатній основі. Таким чином, консалтингова діяльність є вужчою за змістом категорією, яка полягає в наданні відповідних консультаційних послуг спеціалізованими суб'єктами господарювання (наприклад, аудиторами, інженерами, юристами).

У свою чергу, консалтинг охоплює правовідносини, що ґрунтуються на основі надання консультаційних послуг для вирішення певних питань суспільного життя. Однак, такі послуги можуть надаватися різноманітними суб'єктами і стосуватися різних суспільних відносин (цивільних, адміністративних, трудових тощо). Наприклад, Т. К. Горемикіна та О. Ю. Осипенкова підкреслюють, що «консалтинг – це діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності». Таким чином, ці вчені ототожнюють поняття «консалтинг» та «консультування».

Варто підкреслити, що в зарубіжній літературі виділяють два основні підходи до визначення поняття «консультування». У першому випадку консультування трактується досить широко, наприклад, відповідно до визначення Ф. Стеєле, під процесом консультування може розумітися будь-яка форма надання допомоги відповідно до змісту, процесу, структури задачі або переліку задач, за яку консультант самостійно не несе відповідальності, а лише надає професійну допомогу відповідальним особам. Однак, консультування також може розглядатися як особлива професійна діяльність та мати особливі ознаки, що характерні саме такому виду діяльності.

Відповідно до визначення, даного Л. Грейнером та Р. Метцгером, консультування – це консультаційна служба, що працює за договором та надає послуги організаціям за допомогою обізнаних та кваліфікованих осіб, що допомагають підприємству-замовнику виявити проблеми, проаналізувати їх, дати рекомендації щодо їх вирішення та при необхідності сприяти виконанню певних дій або здійсненню певної діяльності [3, с. 47].

В економічній літературі під консультуванням також розуміють особливу професійну діяльність, що передбачає залучення кваліфікованих фахівців зі спеціальною підготовкою в галузі бухгалтерського обліку, аналізу, контролю, права, управління [21, с. 55].

Тур О. Т. наводить визначення консультації як особливого вид інформації, одержаний за допомогою аналізу та знань, наданий фахівцями у формі порад,

рекомендацій, висновків з питань, визначених замовником у різноманітних сферах діяльності [33, с. 41].

Таким чином, поняття «консультування» охоплює собою залучення фахівців, що є професіоналами у певній сфері, для отримання рекомендацій щодо виявлення та вирішення проблем, що постають перед замовником, під час здійснення ним діяльності. На нашу думку, консультуванню та консалтинговій діяльності притаманні подібні ознаки, а саме:

- однакова мета – залучення професіоналів для надання консультаційної послуги (порад та рекомендацій щодо певного питання);
- договірний та професійний характер діяльності;
- особлива сфера надання консультаційних послуг.

Однак, зазначаємо, що консультування може здійснювати й на безоплатній основі – суб'єкт надання консультаційної послуги може не мати першочергової мети щодо отримання прибутку. Таким чином, поняття консультування та консалтингова діяльність можуть бути розмежовані за критерієм оплатності.

Вищенаведена полеміка свідчить про відсутність єдиного підходу науковців у сфері економічних та юридичних наук щодо розуміння сутності правовідносин, що являють собою консалтингову діяльність.

У чинному законодавстві часто трапляються згадки про категорії «консалтинг» та «консультація», але жодного посилання на їх тлумачення не міститься. Крім цього, у нормативно-правових актах відповідні категорії можуть використовуватися у вузькому значенні. Наприклад, у Податковому кодексі надається визначення податкової консультації. Така консультація є специфічним документом, що надається уповноваженими органами державної влади під час здійснення ними владних повноважень [34]. Ми звертаємо увагу на необхідність розмежування консультацій, що надаються органами державної влади, від тих, що надаються у ході консалтингової діяльності. Зокрема, консультації, що надається суб'єктами консалтингової діяльності, притаманні такі характерні особливості:

- консультація не має чітко закріпленої форми єдиного письмового документу. Форма консультації (письмова або усна), а також формат подачі

інформації (наприклад, як документ Word або презентація у форматі PowerPoint) визначаються за домовленістю сторін у договірному порядку;

– консультація надається суб'єктами консалтингової діяльності з метою отримання прибутку.

Таким чином, консультації, що видаються органами державної влади (наприклад, податкові консультації) під час здійснення ними своїх повноважень як органів державної влади не є об'єктом дослідження в межах цієї наукової роботи.

Варто акцентувати увагу, що у законодавстві відсутня одностайність щодо віднесення певних видів послуг до консалтингових [26]. На нашу думку, цей негативний факт пояснюється відсутністю чіткої термінології та недостатніми теоретично обґрунтованими положеннями, що у свою чергу, призводить до невизначеності при застосуванні тих чи інших норм для врегулювання консалтингових відносин.

Шаркова Г. Ю. підкреслює ряд подібних характеристик, притаманних консалтингу та консультації, а саме: однаковий суб'єктний склад та здійснення на оплатній або безоплатній основі [3, с. 51]. В цілому, ми погоджуємося із позицією Г. Ю. Шаркової щодо невизначеності термінології та нечітких критеріїв, що могли б розмежувати ці поняття. Однак, на нашу думку, надання консалтингових послуг здійснюється особливими суб'єктами господарювання й завжди націлено на отримання прибутку (носить підприємницький характер).

Таким чином, із аналізу наукової літератури можемо зробити висновок, що під час здійснення консалтингової діяльності суб'єкт господарювання надає замовнику специфічну консультаційну послугу. Визначення консультаційної послуги є необхідним для розкриття сутності консалтингової діяльності, адже будь-яка одиночна категорія (у нашому дослідженні – консалтингова діяльність) складається із множинності інших категорій, які є її складовими елементами та дозволяють виявити її особливості [35, с. 16].

У свою чергу Л. Б. Сітдікова вказує на те, що у межах консалтингу консультанти розробляють рекомендації, але не впроваджують їх, що дозволяє говорити про нетотожності понять «консалтинг» і «діяльність консалтингових

фірм». Вона погоджується з іншими авторами, які вважають, що «...діяльність консалтингових фірм – значно ширше поняття, ніж консалтинг, і включає в себе власне консалтинг, а також реалізацію виданих рекомендацій та інші послуги» [27, с. 635].

Однак, в економічній літературі переважає позиція, що консалтингові послуги можуть надаватися як у формі разових консультацій, так і у формі консалтингових проектів. При цьому будь-який консалтинговий проект передбачає такі основні етапи як: діагностика (виявлення проблем), розроблення рішень (надання рекомендацій) та впровадження рішень [117, с. 25].

Зокрема, А. П. Посадський відзначає, що консалтинговий процес, крім власне проектної стадії, включає передпроектну і післяпроектну стадії. На передпроектній стадії замовник визнає наявність необхідності отримання консалтингової послуги та залучає консультанта. Післяпроектна стадія полягає в аналізі змін, що відбулися внаслідок надання консалтингових послуг. Ця стадія може розширення проекту у зв'язку із виявленням нових проблемних питань в ході реалізації проекту [36, с. 186].

Варто зазначити, що на сучасному етапі розвитку консалтингового ринку підхід до суті консалтингової діяльності змінюється: замовники часто очікують не лише отримання низки рекомендацій, але й підтримки консультантом впровадження цих рекомендацій під час реалізації проекту. Так, консалтингові проекти досить часто охоплюють такі основні етапи:

- 1) дослідження проблеми та підготовки пропозицій щодо її усунення;
- 2) допомога консультанта у впровадженні відповідних заходів, що були ним рекомендовані. Однак, в науковій літературі реалізації такого другого етапу не вважається консалтингової діяльності, а розуміння останньої зводиться виключно до етапу надання консультаційної послуги.

Як ми зазначали вище, вчені-економісти обмежують сутність консалтингової діяльності шляхом ототожнення такої діяльності виключно із одним з її видів, а саме – управлінським консалтингом.

Кленін О. В. та Білопольський М. Г. зазначають, що велика кількість авторів пропонують свої інтерпретації термінів «консалтинг» та «управлінське консультування» на основі таких наукових підходів:

1) експертний – цей підхід, на думку вчених, є найбільш поширеним, оскільки «консультант є експертом з окремого кола питань функціонування підприємства, але фрагментарно»;

2) сервісний – це «вид інтелектуальних послуг щодо усвідомлення бізнесу, коли споживач купує не товари або послуги, а рішення періодично виникаючих проблем та способи їх задоволення»;

3) функціональний – консалтинг сприяє «розвитку бізнесу, що дозволяє визначити причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблем та формалізувати процесну структуру підприємства-замовника»;

4) процесний характеризує консалтинг як «універсальну послугу, результатом якої є процес передачі спеціалізованої інформації та організаційні зміни з метою вирішення актуальних задач клієнта» [32, с. 31].

У науковій літературі також наводяться визначення консалтингу (особливо його підвиду – управлінський консалтинг), що є близьким по розумінню з термінами «коучинг» та «ділове консультування». Відповідні поняття необхідно чітко розмежовувати.

Так, термін «коучинг» означає собою «допомогу співробітнику компанії у визначенні та досягненні його бізнес-цілей», яка сприяє «розкриттю потенціалу людини, щоб максимізувати свої власні результати». Черепанова В.О. підкреслює, що коучинг теж по своїй суті є консалтингом, але він стосується внутрішніх проблем керівництва компанії. Метою коучингу є швидке підвищення навичок керівника або виконавця з метою ефективного вирішення поставлених бізнес-завдань. У результаті взаємодії з коучем клієнт прояснює і чітко формулює для себе цілі та завдання, а також визначає оптимальні шляхи вирішення проблем [32, с. 28].

На нашу думку, вищенаведений аналіз В. О. Черепанової є дещо звуженим та стосується виключно бізнес-коучингу як одного із різновидів коучингу. Зокрема, коучинг є багатограним явищем та використовується у різних сферах суспільного

життя. Наприклад, вчені-економісти виділяють такі види коучингу як освітній коучинг, спортивний коучинг, коучинг здоров'я, фінансовий коучинг, психологічний коучинг, коучинг кар'єри. В аспекті нашого дослідження цікавим є визначення особистого коучингу – цілеспрямованого, орієнтованого на результат, систематичного процесу під час якого тренер (коуч) позитивно впливає на підвищення ефективності праці, самостійного навчання та розвитку особливості учня [37, с. 179].

Ми пропонуємо використовувати такі критерії для відмежування консалтингової діяльності від різновидів коучингу:

1) *мета діяльності*: консалтингова діяльність полягає в наданні певної консультативної послуги, в свою чергу коучинг ґрунтується на ідеї навчання учня. За результатами навчання учень повинен самостійно сформулювати оптимальні шляхи для досягнення своїх цілей;

2) *суть діяльності*: консалтингова діяльність спрямована на вирішення проблем та окремих питань, що виникають під час здійснення господарської діяльності. При цьому, спектр таких питань може бути різноманітним – від надання суб'єктом консалтингової діяльності консультації у податковій сфері до вдосконалення корпоративної структури клієнта. Однак, коучинг направлений на формуванні певних цілей у замовника-учня для його подальшого розвитку як особистості, управлінця або професіонала у своїй справі.

Певна подібність консалтингової діяльності та коучингу може бути знайдена з точки зору суб'єкта надання послуги. Так, суб'єкт консалтингової діяльності та коуч повинні бути зареєстровані як суб'єкти господарювання або особи, здійснюють незалежну професійну діяльність, та володіти певним набором професійних якостей для надання якісних консультативних послуг.

Однак, законодавство не встановлює детальних вимог щодо коуча (наприклад, щодо його освіти, стажу роботи у певній сфері) та обмеження щодо можливості здійснювати іншу оплачувану діяльність. При цьому у законодавстві можна знайти чітко регламентовані вимоги до суб'єктів консалтингової діяльності, що надають свої послуги у певних сферах господарювання [38, с. 47]. Наприклад, відповідно до

ЗУ «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» аудитор набуває право на провадження аудиторської діяльності після підтвердження його кваліфікаційної придатності та включення до Реєстру аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності.

Аудитором може бути визнана фізична особа, яка:

- 1) має вищу освіту;
- 2) підтвердила високий рівень теоретичних знань та професійну компетентність шляхом успішного складення відповідних іспитів;
- 3) пройшла практичну підготовку із провадження аудиторської діяльності [39].

Враховуючи вищенаведені критерії, ми вважаємо, що консалтингова діяльність та коучинг повинні розглядатися як окремі категорії у науковій доктрині.

Доцільно також проаналізувати особливості розмежування консалтингової діяльності та ділового консультування. Зокрема, А. О. Іванова А. О. під терміном «ділове консультування» розуміє «індивідуальне консультування з проблем у професійній сфері діяльності (стреси, конфлікти, дефіцит робочого часу, взаємини в робочому колективі, складнощі при виступі перед аудиторією; а також питання кар'єрного росту, шляху професійного та творчого розвитку особистості)».

Поняття «ділове консультування» по розумінню Т. В. Дуткевич та О. В. Савицької, це більш психологічний термін щодо подолання ділових проблем.

У науковій літературі під діловим консультуванням розуміють цілеспрямований та узгоджений процес передачі відповідних інформації та знань від консультанта до клієнта з метою вирішення різних проблем, що можуть бути економічного, правового, інформаційно-організаційного, управлінського та виробничого характеру [32, с. 31].

Таким чином, наведена наукова полеміка дозволяє визначити два основні підходи до визначення «ділового консультування», а саме:

- 1) *у вузькому розумінні*: ділове консультування може трактуватися це різновид психологічного консультування, що пов'язане із вирішенням проблем у професійній сфері (зокрема, консультації можуть стосуватися трудових відносин –

вирішення трудових конфліктів між працівниками та керівництвом організації або співробітниками, а також щодо організації праці, підвищення працездатності, удосконалення професійних навичок);

2) *у широкому розумінні*: ділове консультування фактично ототожнюється із консалтингом.

На нашу думку, ділове консультування є різновидом консалтингової діяльності, що полягає в наданні консалтингової послуги у трудовій сфері (тобто, консультування з питань просторової організації праці, підвищення кваліфікації, професійного розвитку). Таке консультування може надаватися як керівнику суб'єкта господарювання, так і окремому працівнику організації.

Таким чином, у науковій літературі консалтинг часто ототожнюється із різними за своєю суттю явищами або ж зводиться до окремого різновиду консалтингу. З метою ґрунтовного дослідження правовідносин, що виникають під час здійснення консалтингової діяльності, та розмежування такої діяльності із іншими категоріями необхідно виявити характерні ознаки консалтингової діяльності.

Варто зазначити, що консалтинговій діяльності притаманний особливий склад ознак, що дозволяють з одного боку підкреслити господарсько-правову природу такої діяльності та з іншого боку відмежувати поняття консалтингової діяльності від подібних категорій.

Основою консалтингової діяльності є надання консультації незалежним консультантом з метою вирішення певних проблем (юридичних, фінансових тощо), які постають перед замовником. Консультант покликаний проаналізувати проблему, рекомендувати заходи для її вирішення й іноді може брати участь в практичній реалізації таких рекомендацій.

Надання консультаційних послуг є основою консалтингової діяльності. Вчені-економісти (І. В. Спільник, О. М. Загородна, О. В. Ярошук) наводять такі відмінні риси консультаційної послуги: її об'єктивна невідчутність, відсутність завершеної матеріальної форми, унікальність кожної послуги та безпосередня залежність якості консалтингової послуги від особистої компетентності консультанта. Саме

тому однакові консультаційні послуги двох консалтингових фірм можуть суттєво відрізнятися за формою, методологією здійснення та змістом. Однак, замовник має можливість оцінити якість наданої послуги після завершення процесу консультування або через певний проміжок часу [40, с. 194].

На нашу думку, консалтинговій діяльності притаманні класичні ознаки господарської діяльності, а саме: особливий суб'єктний склад; особлива сфера здійснення господарської діяльності; оплатний (підприємницький) характер; здійснення діяльності на професійних засадах.

Шаркова Г. Ю. зазначає, що надання консалтингової послуги здійснюється виключно суб'єктами підприємницької діяльності [3, с. 82]. До таких суб'єктів можуть бути віднесені суб'єкти господарювання (юридичні особи та ФОП), що володіють особливою господарською компетенцією щодо надання консалтингових послуг.

Крім цього, звертаємо увагу на особливу сферу здійснення консалтингової діяльності – сферу суспільного виробництва. У науковій літературі визначають сферу суспільного виробництва як «...сукупно організовану діяльність людей із перетворення речовин і сил природи з метою створення матеріальних і нематеріальних благ, необхідних для їх існування та розвитку». Традиційно виділяють дві сфери суспільного виробництва: матеріальне та нематеріальне.

Матеріальне виробництво включає галузі, що стосуються виробництва матеріальних благ та надання послуг (промисловість, сільське господарство, зв'язок, транспорт тощо). До нематеріального виробництва доцільно відносити галузі, що займаються створенням духовних цінностей та наданням послуг нематеріального характеру (наприклад, освіта, охорона здоров'я, мистецтво, культура) [41, с. 55].

Марченко О. С. підкреслює, що ресурси, продукт і результат консалтингу є нематеріальними, тому він повинен відноситися до однієї із галузей (складових) нематеріальної економіки [42, с. 66].

Наступною ознакою консалтингової діяльності є оплатний (підприємницький) характер. При цьому Г. О. Попадинець стверджує, що «... сьогодні згладжується

межа між комерційною й неприбутковою господарською діяльністю, а визначити, де закінчується підприємництво, а де починається некомерційна діяльність, – не завжди можливо» [43, с. 459].

Так, консалтингова діяльність здійснюється для досягнення певних економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, таким чином вона загалом відповідає законодавчому визначенню підприємницької діяльності. Однак, у деяких випадках консалтингова послуга може надаватися консультантом на безоплатній основі (наприклад, перша консультація для нового клієнта може бути безоплатною). Проте суб'єкт консалтингової діяльності здійснює таке консультування з метою нових клієнтів та відповідно отримання прибутку у майбутньому.

Як було вказано вище, консалтингові послуги надаються фахівцями у певній сфері на професійній основі. Наприклад, інженер-консультант (юридична особа або ФОП) залучається для надання консультацій економічного, фінансового або іншого характеру під час будівництва об'єкта архітектури [44]. Така особа повинна володіти певним набором навичок, вмінь та знань для надання відповідних інженерно-консультаційних послуг.

Крім того, можна виділити такі специфічні ознаки, що притаманні саме для консалтингової діяльності:

- 1) ексклюзивність консультаційної послуги, що надається (аналіз конкретної проблеми та рекомендації щодо її вирішення повинні відповідати потребам конкретного замовника);
- 2) інноваційний характер (рекомендації консультанта повинні ґрунтуватися на передових міжнародних практиках та стандартах здійснення діяльності).

У науковій літературі існує чимало класифікацій, які відносять до консалтингової діяльності надання занадто широкого переліку послуг, які по своїй суті не є консалтинговими [27, с. 635]. Аналізуючи велику кількість класифікацій, Л. Б. Сітдікова підкреслює неоднорідність та нечіткість класифікацій, що зумовлені складним, синтетичним характером надання консультаційних послуг.

Спільник І. В. акцентує увагу на тому, що у своїй рекламі консультаційні фірми, як правило, зазначаються перелік послуг, що пропонуються клієнту, та описують сфери своєї спеціалізації, однак за відсутності стандартної термінології та специфікації послуг такі фірми можуть використовувати одні й ті терміни для позначення різних за своєю суттю речей. При цьому, намагаючись підкреслити унікальність власної послуги, такі фірми іноді створюють та використовують нові терміни [40, с. 195].

Окремі науковці вважають, що недоцільно виокремлювати види консалтингу (юридичний, економічний, фінансовий тощо). На думку науковців, які підтримують відповідну позицію, перераховані аспекти консалтингу є родовими (більш загальними), а не видами консалтингу.

Слід зауважити, що така позиція не є достатньо обґрунтованою зважаючи на складний та комплексний характер консалтингової діяльності. Так, на практиці можемо зустріти вузькоспеціалізовані консалтингові компанії, що надають послуги у відповідній сфері (наприклад, юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність у сфері землеустрою). Однак, водночас на ринку існують великі консалтингові компанії, що надають комплексні види консультування. Ці компанії надають послуги у сфері «Professional Services», тобто різних послуг консультаційного та аутсорсингового спрямування. Таким чином, консалтингова діяльність охоплює собою великий пласт господарських відносин в якому ми можемо виділити окремі сегменти консалтингової діяльності, що характеризуються специфікою надання певного виду послуг. Тому поділ консалтингу на види за сферами консалтингу є обґрунтованим та необхідним.

Сітдікова Л. Б. розглядає у своїх наукових працях, розроблений Європейською федерацією асоціацій з економіки і управління (FEACO) офіційний довідник, що описує 104 види консалтингових послуг та групує їх за критеріям напрямку надання послуг, а саме:

- 1) загальне управління – встановлення конкурентоспроможності відповідної кон'юнктури ринку, управління якістю, кризове управління тощо;

- 2) адміністрування – аналіз документообігу, формування відділів, регулювання ризику тощо;
- 3) фінансове управління – оцінка капітальних витрат, способи зниження собівартості, особливості оподаткування тощо;
- 4) управління кадрами – особливості культури організацій, підбір кадрів, вирішення конфліктів тощо;
- 5) маркетинг – реклама, формування корпоративного образу, регулювання відносини з громадськістю, соціально-економічні дослідження і прогнозування тощо;
- 6) виробництво – автоматизація, використання та технічне оновлення обладнання, управління запасами тощо;
- 7) інформаційні технології – застосування комп'ютерних технологій, функціонування внутрішніх інформаційних систем та проведення аудиту таких систем;
- 8) спеціалізовані послуги – консультивання з питань навчання, консалтинг інженерний, екологічний, інформаційний і юридичний, з матеріально-технічного постачання, щодо телекомунікацій, консалтинг в державному секторі тощо [31, с. 197].

Грабарчук О. В. пропонує класифікувати консалтингову діяльність на види за різними критеріями, а саме залежно від: сфери здійснення, цілями діяльності, місцем розташування суб'єктів консалтингової діяльності, тривалістю надання консалтингової послуги, ситуації, в якій перебуває замовник послуг.

Зокрема, залежно від *сфери* здійснення консалтингова діяльність може бути диференційована на діяльність:

- 1) *в економічній сфері* – надання консультацій щодо податкового планування та оптимізації оподаткування, ведення бухгалтерського обліку, емісії цінних паперів, оцінки майнових комплексів, неплатоспроможності (банкрутства), фінансового аналізу господарської діяльності тощо;
- 2) *у соціальній сфері* – консультивання щодо проблем діяльності соціальних організацій (під такими організаціями науковець розуміє юридичні

особи в системі освіти, культури, охорони здоров'я тощо) або про місце організації в системі соціальних відносин;

3) *в юридичній сфері* – консультування щодо правового регулювання створення та здійснення діяльності компанією;

4) *в політичній сфері* – консультування щодо функціонування політичних організацій, вирішення політичних проблем;

5) *в екологічній сфері* – консультування щодо захисту навколишнього природного середовища, соціальної екології тощо;

6) *в сфері управління* – антикризове управління, реструктуризація, управлінський облік і діловодство, стратегічне планування та менеджмент, розробка організаційних структур і систем керування, діагностика, організаційний розвиток, управління організаційними змінами, розробка посадових інструкцій;

7) *щодо інвестиційних проектів* – розробка, комплексна експертиза, моніторинг та супровід інвестиційних проектів, підготовка інвестиційних меморандумів, управління фінансовими ризиками, розробка бізнес-планів, техніко-економічних обґрунтувань;

8) *у сфері виробництва* – інжиніринг, оцінка технологічних можливостей організації, створення виробничої інфраструктури, впровадження нових технологій і техніки, виробничий дизайн, ресурсне забезпечення, контроль якості, логістика;

9) *в інформаційній сфері* – створення та супровід спеціалізованих баз даних, системне інтегрування, створення і супровід комп'ютерних систем і мереж, автоматизація офісів і документообігу, телекомунікації, реклама та зв'язки з громадськістю, маркетинг, надання інтернет-ресурсів, питання про безпеку на виробництві, в приватному секторі, громадських місцях тощо.

За *цілями* консалтингова діяльність поділяється на: моноцільову та багатоцільову.

За *місцем розташування* суб'єктів, що здійснюють консультаційну діяльність: зовнішню та внутрішню.

Однак, на нашу думку, цей розподіл не може застосовуватися щодо консалтингової діяльності, адже суть консалтингу полягає у залученні окремого

зовнішнього консультанта, який не є співробітником організації замовника. Так, в межах організації замовника, можуть бути особи, які займаються консультаційною діяльністю (внутрішні аудитори, комплаєнс-офіцери тощо), однак такі особи надають консультації, поради та рекомендації в межах своїх трудових обов'язків.

За *тривалістю* надання консалтингової послуги: короткострокова; середньострокова; довгострокова; разова; періодична; абонементна. Ми в цілому погоджуємося із такою градацією консалтингових послуг. Однак, на нашу думку, цей критерій може бути розділений на два окремі критерії, а саме:

1) за тривалістю – консалтингова послуга є короткострокова, середньострокова, довгострокова. Однак, автор не наводить конкретні строки, що дозволяють відмежувати такі види послуг між собою;

2) за частотою надання – разова; періодична; абонементна (яка здійснюється на постійній основі).

У залежності від *ситуації*, в якій перебуває споживач консалтингових послуг:

1) стандартна консалтингова діяльність (послуги, які надаються у звичайних умовах діяльності сторони, яка звертається для отримання консультаційної послуги);

2) спеціальна консалтингова діяльність (коли існує певна загроза настання негативних наслідків, що зумовило потребу суб'єкта у отриманні консультації) [27, с. 636].

Тур О. Т. наводить власну класифікацію консультаційних послуг, що поділяються на такі види:

1) консалтинг – надання консультаційних послуг щодо широкого кола питань економіки та управління (включає в себе фінансове консультування, консалтинг в сфері управління та інвестування, консультування щодо господарської діяльності);

2) юридичні послуги – консультування з правових питань (консультаційне правове обслуговування, консультування з питань оподаткування, консультування з питань, які виникають в ході здійснення діяльності нотаріусом);

3) соціальні послуги – надання медичних консультацій, консультування в сфері соціального обслуговування, освіти, туризму тощо;

4) науково-технічні послуги – консультування щодо апаратного забезпечення, програм і програмного забезпечення, телекомунікаційних технологій, інноваційних технологій тощо;

5) земельні та екологічні послуги – консультування щодо охорони довкілля, соціальної екології, екологічної безпеки, раціонального використання та охорони земель тощо [33, с. 43-44].

Варто зазначити, що певні види господарської діяльності можуть перебувати на стику правового регулювання окремих суспільних відносин. Такі види господарської діяльності, як правило, ще не отримали своє закріплення у нормативно-правовій базі та водночас не були предметом активних наукових пошуків та напрацювань практики. Наприклад, до таких видів може бути віднесено надання консультацій, що стосуються обороту віртуальних активів в Україні, які з одного боку можуть вважатися видом фінансових послуг, а з іншої точки зору – підпадають під ознаки здійснення консалтингової діяльності.

Предметом окремих наукових розробок може бути проблематика консалтингу у сфері корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. В основі корпоративної соціальної відповідальності лежить поступове передання обов'язку вирішення різних соціальних проблем від держави до бізнесу. Популяризація цієї сфери діяльності була зумовлена поглибленням євроінтеграційних процесів України, виходом вітчизняних суб'єктів господарювання на ринки ЄС та світу. Корпоративна соціальна відповідальність може втілюватися у різних моделях (американській, європейській, азіатській) залежно від особливостей її організації. У науковій доктрині вчені також виділяють й інші моделі, зокрема британську, канадську, латиноамериканську, які більш детально акцентують увагу на шляхах впровадження корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, активний розвиток незалежного консалтингу є характерним для британської моделі корпоративної соціальної відповідальності [45, с. 24, 29].

Консалтинг та корпоративна соціальна відповідальність можуть бути взаємопов'язані різними способами, зокрема:

1) суб'єкти консалтингової діяльності можуть залучатися до розробки та оновлення стратегічних документів та ініціатив у сфері КСВ, визначення пріоритетів ключових зацікавлених осіб (працівників, клієнтів, контрагентів, громади);

2) суб'єкти консалтингової діяльності можуть проводити оцінку соціальних та економічних наслідків відповідних ініціатив у сфері КСВ, надавати допомогу у підготовці звітів про КСВ та розкриття інформації;

3) суб'єкти консалтингової діяльності можуть залучатися до впровадження ініціатив у сфері КСВ, надаючи спеціалізований досвід та можливості управління проектами;

4) надавати консультації щодо виконання вимог законодавства щодо соціальних та/або екологічних питань, звітності у сфері КСВ.

У зв'язку із багатоманітням відносин, що являють собою консалтингову діяльність, досить складно сформулювати вичерпний перелік видів такої діяльності залежно від сфери її здійснення. На нашу думку, відповідний перелік може включати такі види:

- 1) юридичний консалтинг;
- 2) управлінський (менеджмент) консалтинг;
- 3) фінансовий консалтинг;
- 4) політичний консалтинг;
- 5) інформаційний консалтинг;
- 6) медичний консалтинг;
- 7) консалтинг у сфері виробництва, інших галузях економіки тощо.

Варто зазначити, що на практиці реалізація одного консалтингового проекту може передбачати надання рекомендацій в різних сферах господарювання. Наприклад, замовник замовляє аналіз та надання рекомендацій щодо оновлення системи корпоративного управління в межах певного суб'єкта господарювання –

відповідно консультанту необхідно вивчити та надати поради щодо декількох блоків питань:

- 1) юридичних – щодо відповідності поточної та оновленої системи корпоративного управління вимогам законодавства та внутрішніх документів суб'єкта господарювання, а також виявлення існуючих проблем;
- 2) менеджмент-консалтинг – рекомендації щодо оновлення системи управління (наприклад, кількісні та інституційні зміни в органах управління, щодо розподілу повноважень таких органів).

Таким чином, консалтинговій послугі може бути притаманний складний комплексний характер.

Крім цього, поділ консалтингової діяльності на види можливий за критерієм частоти надання консалтингової послуги конкретному замовнику, а саме:

- 1) разова діяльність – у разі надання одиначної консалтингової послуги;
- 2) періодична діяльність – надання комплексної консалтингової послуги, яка потребує періодичного перегляду та аналізу певного питання консультантом;
- 3) постійна діяльність – у разі комплексної підтримки замовника протягом тривалого проміжку часу, така діяльність зазвичай здійснюється на основі довгострокового договору. Наприклад, такою діяльністю є довготривале партнерство великих аудиторських компаній із суб'єктами господарювання.

Критичний огляд наукової літератури дозволяє зробити висновки, що зазвичай позиція авторів ґрунтується на окремих аспектах поняття «консалтингу» залежно від цілей конкретного дослідження.

Ми встановили таке співвідношення консалтингової діяльності із наведеними близькими по значенню поняттями:

- 1) консалтинг є родовим поняттям до консалтингової діяльності. Ми підтримуємося позицію О. В. Грабарчук, що консалтинг є комплексним та багатоаспектним явищем, яке охоплює собою декілька структурних елементів, що не можуть бути віднесені до консалтингової діяльності, наприклад надання консультаційних послуг на безоплатній основі;

2) управлінський консалтинг – це різновид консалтингової діяльності, що направлений на надання консультацій та рекомендацій корпоративного характеру власникам бізнесу та/або керівництву суб'єкта господарювання з метою покращення ведення бізнесу;

3) консультивання – це різновид консалтингу, який може здійснюватися на безоплатній та оплатній основі та характеризується наданням специфічної консультаційної послуги. Якщо консультивання здійснюється на безоплатній основі, то таку діяльність не можна вважати консалтинговою діяльністю;

4) діяльність консалтингових фірм є ширшою категорією за консалтингову діяльність, оскільки консалтингові фірми можуть займатися й іншими видами діяльності по своїй суті. Однак, на нашу думку, на сучасному етапі розвитку ринку консалтингова діяльність включає в себе не тільки діяльність із надання рекомендацій та пропозицій консультантом, а також й практичну реалізацію таких порад. Так, наразі замовники консалтингової послуги очікують отримати не тільки рекомендації, а й підтримку їхнього впровадження.

Отже, у ході дослідження було встановлено такі ознаки консалтингової діяльності:

- 1) особливий суб'єктний склад;
- 2) особлива сфера здійснення господарської діяльності;
- 3) оплатний (підприємницький) характер;
- 4) здійснення діяльності на професійних засадах;
- 5) ексклюзивність консультаційної послуги, що надається;
- 6) інноваційний характер діяльності.

Наведені ознаки дозволяють сформулювати визначення авторське поняття «консалтингова діяльність». Таким чином, можемо підсумувати, що **консалтингова діяльність** – це врегульований нормами права вид господарської діяльності, яка здійснюється спеціальними суб'єктами господарювання та особами, які провадять незалежну професійну діяльність, на професійній основі та полягає у наданні консультаційної послуги замовнику за плату, на підставі договору.

Метою консалтингової діяльності є надання одиничних або комплексних рекомендацій замовнику для вирішення конкретних питань або розв'язання проблем. Консалтинговій діяльності притаманні класичні ознаки господарської діяльності. Пропонуємо закріпити вищенаведене визначення «консалтингової діяльності» в Господарському кодексі України.

Ми можемо виділити різні види консалтингової діяльності за такими критеріями:

1) *за сферою здійснення*: юридичний консалтинг, управлінський (менеджмент) консалтинг, економічний консалтинг, політичний консалтинг, інформаційний консалтинг, медичний консалтинг, консалтинг у сфері виробництва, інших галузях економіки тощо;

2) *за частотою надання послуги*: разова, періодична та постійна діяльність;

3) *в залежності від ситуації, в якій перебуває споживач консалтингових послуг*: стандартна та спеціальна консалтингова діяльність.

1.3. Принципи та функції консалтингової діяльності

Сучасна юридична наука не містить ґрунтовного дослідження таких категорій, як принципи і функції консалтингової діяльності. Так, у науковій доктрині наявний аналіз певних принципів та функцій, що характеризують окремі види консалтингової діяльності, наприклад юридичного консалтингу, консалтингу з управління персоналом тощо. Однак, комплексне дослідження відповідних категорій у науковій літературі відсутнє.

У зв'язку із цим виникає необхідність визначення категорій принципи та функції консалтингової діяльності, а також встановлення переліку принципів та функцій, що характерні цьому виду господарської діяльності.

Перш за все, для всебічного аналізу принципів консалтингової діяльності необхідно звернутись до визначення категорії принципи, що є поширеними у науковій доктрині. Варто зазначити, що у правовій доктрині та законодавстві

термін «принципи» використовується для характеристики різноманітних правових явищ, зокрема можемо згадати принципи господарського права, загальні принципи господарювання, принципи правового регулювання господарської діяльності, принципи підприємницької діяльності [46] тощо.

У теорії правознавства під поняттям «принципи» (від лат. *princīpium* – начало, основа) «...прийнято розуміти вихідне положення будь-якої теорії, вчення, науки, світогляду тощо, твердження, яке приймається як правдиве завжди і всюди там, де воно застосовне. Принципи складають певну основу тієї чи іншої діяльності та визначають її напрямок» [47, с. 20].

У юридичній літературі поширеними є підхід до визначення принципів, що був сформований С. С. Алексєєвим, як виражених у праві вихідних нормативно-керівних засад, що характеризують його зміст, його основи, закріплені в ньому закономірності суспільного життя [48, с. 67].

Виходячи з предмета правового регулювання, яким є господарські відносини, В. С. Щербина відносить до основних принципів господарського права такі:

- оптимальне поєднання ринкового саморегулювання економічних відносин суб'єктів господарювання та державного регулювання макроекономічних процесів;
- економічна багатоманітність;
- визнання усіх суб'єктів права власності рівними перед законом, недопущення протиправного позбавлення власності;
- забезпечення державою захисту прав усіх суб'єктів права власності і господарювання;
- право кожного на підприємницьку діяльність, не заборонену законом;
- забезпечення державою захисту конкуренції у підприємницькій діяльності, недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірного обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції;
- соціальна спрямованість економіки [49, с. 88-89].

Однак, як слушно зауважує В. С. Щербина, необхідно розрізняти між собою дещо подібні категорії, наприклад такі як принципи господарської діяльності та принципи господарського права [49, с. 86].

Таким чином, принципи господарської діяльності можна визначити як основні ідеї здійснення діяльності суб'єктів господарювання, що засновані на пануючій системі цінностей в державі, та які допомагають зрозуміти сутність та особливості здійснення такого виду діяльності.

Варто зазначити, що принципи консалтингової діяльності знаходять своє відображення в загальноприйнятій практиці в сфері консультування. Основним шляхом формування принципів є саморегулювання діяльності відповідними суб'єктами (консультантами).

У певних випадках джерелом формування принципів можуть виступати нормативно-правові акти, що регулюють певний вид консалтингової діяльності. Наприклад, у ЗУ «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» закріплено, що аудитори та суб'єкти аудиторської діяльності зобов'язані при наданні аудиторських послуг дотримуватися принципів незалежності та об'єктивності, професійної компетентності, конфіденційності та професійної таємниці [39]. Крім цього, відповідні етичні принципи та правила поведінки закріплені в Кодексі етики працівників підрозділу внутрішнього аудиту, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 29.09.2011 р. № 1217 [50]. Однак, у зв'язку із різноманітністю консалтингових послуг, єдиний перелік принципів консалтингової діяльності не може бути закріплений в одному нормативно-правовому акті.

Принципи консалтингової діяльності можуть бути класифіковані на загальні та спеціальні. Так, до загальних принципів ми пропонуємо відносити такі види принципів: загальні принципи господарювання (стаття 6 ГК України) та принципи підприємницької діяльності (стаття 44 ГК України).

Оскільки консалтингова діяльність по своїй суті є видом господарської діяльності, їй притаманні загальні принципи господарювання, визначені в статті 6 ГК України, а саме:

- забезпечення економічної багатоманітності та рівний захист державою усіх суб'єктів господарювання;
- свобода підприємницької діяльності у межах, визначених законом;
- вільний рух капіталів, товарів та послуг на території України;
- обмеження державного регулювання економічних процесів у зв'язку з необхідністю забезпечення соціальної спрямованості економіки, добросовісної конкуренції у підприємстві, екологічного захисту населення, захисту прав споживачів та безпеки суспільства і держави;
- захист національного товаровиробника;
- заборона незаконного втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у господарські відносини.

Крім цього, як ми зазначали вище, за способом здійснення консалтингова діяльність є підприємницькою, таким чином до суб'єктів консалтингової діяльності будуть застосовними загальні принципи підприємництва.

Відповідно загальними принципами підприємництва, визначеними в статті 44 ГК України, є такі: вільного вибору підприємцем видів підприємницької діяльності; самостійного формування підприємцем програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону; вільного найму підприємцем працівників; комерційного розрахунку та власного комерційного ризику; вільного розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом; самостійного здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд [46].

Деякі науковці (наприклад, Л. О. Дашутіна) визначають спеціальні принципи надання консультаційних послуг, а саме принципи:

- домінування інтересів замовника (під час надання послуг інтереси клієнта повинні переважати над власними інтересами консультанта);

- професіоналізму (консультант повинен бути обізнаний в конкретних питаннях, що є предметом консультації);
- конфіденційності (розголошення інформації, отриманої від клієнта, без його згоди є недопустимим за жодних обставин);
- індивідуальності розробок (у кожному випадку консультант надає індивідуальну та особливу рекомендацію, що є спеціально розробленою для конкретного клієнта) [51, с. 145].

На нашу думку, консалтингова діяльність здійснюється на основі комплексу спеціальних принципів, зокрема:

- саморегулювання;
- професіоналізму;
- незалежності;
- дотримання спеціальних етичних правил;
- конфіденційності;
- науковості;
- балансу очікувань клієнта та консультанта.

Доцільно охарактеризувати вищезначені спеціальні принципи консалтингової діяльності більш детально.

Принцип саморегулювання заслуговує особливої уваги у зв'язку із фрагментарним та безсистемним підходом до нормативно-правового регулювання консалтингової діяльності. Так, О. М. Гончаренко зазначає, що інститут саморегулювання господарської діяльності притаманний для ринкових відносин, тобто виникає серед таких суспільних відносин, у яких суб'єктами господарювання може бути реалізований принцип свободи підприємництва шляхом об'єднання у професійні організації з метою пошуку рішень для вирішення проблем, консолідації професійних інтересів та забезпечення добросовісної конкурентної діяльності [52, с. 82].

На його думку, саморегулювання господарської діяльності складається з цілої системи принципів: збалансування державного регулювання та саморегулювання господарської діяльності, свободи саморегулювання господарської діяльності,

рівності суб'єктів саморегулювання, заборони недобросовісної конкуренції між суб'єктами саморегулювання, принцип корпоративності [52, с. 84].

Ми вважаємо, що вищезазначену систему принципів в цілому можна застосовувати для характеристики консалтингової діяльності. Так, суб'єкти консалтингової діяльності описують спеціальні корпоративні правила здійснення ними діяльності у внутрішніх документах (положеннях, правилах, методиках тощо), а також об'єднуються у відповідні професійні спільноти. Зокрема, на вітчизняному консалтинговому ринку ми можемо виділити такі організації:

– **Асоціація підприємств «Асоціація консалтингових фірм»**, що займається координацією державних та міжнародних структур, громадських організацій для реалізації спільних програм, налагодження міжнародних зв'язків, організації міжнародного обміну інформацією, розробкою проектів законодавчих актів, що покликані сприяти розвитку консалтингу в Україні. До складу Асоціації входять аудиторські та юридичні компанії, оціночні агенції, дизайнерські студії, маркетингові бюро та інші суб'єкти надання консалтингових послуг [53];

– **ГО «Українська Асоціація Політичного Консалтингу»**, що займається розвитком **політичного** консалтингу в Україні, організовує проведення конференцій, форумів, тренінгів та інших професійних заходів. Засновниками асоціації є політтехнологи та політологи, які вирішили об'єднати свої зусилля для формування сучасного ринку послуг політичного консалтингу в Україні [54]

– **ГО «Всеукраїнська асоціація консультантів з управління»** – має на меті підвищення ефективності управління у бізнесі та громадському секторі в Україні.

Крім того, на міжнародному ринку консалтингу також існують професійні об'єднання консультантів, зокрема FEACO, the International Council of Management Consulting Institutes.

Наступним принципом консалтингової діяльності є **професіоналізм**. Проблема професіоналізму діяльності відображена у роботах багатьох українських та закордонних вчених, а саме: А. Ваврика, М. Слоньовського, П. Пейса, Г. Атаманчук, що підкреслює важливість цього феномену.

Зокрема, Г. Атаманчук визначає професіоналізм як знання, досвід та майстерність у вибраному виді діяльності [55, с. 2].

У Енциклопедичному словнику з державного управління професіоналізм визначається як інтегрована характеристика якостей працівника, який високою мірою відповідає вимогам робочого місця, професійної діяльності. У широкому значенні – динамічна якість, що формується у процесі професійного становлення працівника, інтегрування його особистості у професійну діяльність [56, с. 601].

Як зазначає А. Ваврик, професіоналізм діяльності загалом характеризується високим рівнем кваліфікації та професійної компетентності, високою точністю та організованістю роботи, низькою залежністю роботи від зовнішніх факторів, креативністю, можливістю розвитку суб'єкта як особистості, спрямованістю на досягнення соціально-значущих цілей [57, с. 5].

В окремих випадках професіоналізм консультантів обумовлений наявністю нормативних вимог до:

– **освіти консультанта** – тобто виключно особа із певним рівнем отриманих знань та кваліфікації має право надавати відповідні консалтингові послуги (наприклад, відповідно до ЗУ «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» адвокатом може бути фізична особа, яка має повну вищу юридичну освіту [58]);

– **підтвердження кваліфікації** – у законодавстві визначається сукупність кваліфікаційних вимог до консультанта та його обов'язок отримання певного документа, що підтверджує його відповідність таким вимогам (наприклад, щодо інженера-консультанта у сфері будівництва [59])

– **отримання відповідного дозвільного документу**, що надає право на здійснення певного виду діяльності (наприклад, ліцензія на здійснення певних видів діяльності в галузі ветеринарної медицини [60]).

Наприклад, Регламент ЄС про ринки віртуальних активів передбачає проходження процедури авторизації постачальником послуг щодо віртуальних активів. При цьому, у процесі авторизації компетентний орган, що здійснює регулювання віртуальних активів, перевіряє наявність у фізичних осіб, які від імені заявника надаватимуть консультації щодо віртуальних активів або

здійснюватимуть управління портфелями віртуальних активів, необхідних знань та компетенції для виконання їхніх обов'язків [61].

Спільник І. В. акцентує увагу на тому, що професійна реалізація консультанта неможлива без його прагнення до особистісного росту, надання послуг з активним застосуванням всіх навичок, наполегливості під час роботи та концентрації на вирішенні відповідних проблем замовника [62, с. 318].

Таким чином, консалтингову діяльність здійснюють фахівці, які мають спеціальну підготовку, володіють сукупністю знань, вмінь і практичних навичок, що є необхідними для надання консалтингових послуг, мають дозвіл на здійснення діяльності. Для забезпечення професіоналізму суб'єктам консалтингової діяльності доцільно займатися постійним саморозвитком, наприклад відвідувати професійні тренінги, форуми та конференції з метою відстеження останніх змін у наданні відповідних послуг.

Професіоналізм є запорукою інноваційного та нешаблонного підходу до виконання консультантом своїх обов'язків за консалтинговим договором, та як наслідок – отримання клієнтом креативного вирішення його проблеми. Якісна консалтингова послуга надається в процесі пошуку нестандартних рішень, використання унікальних методів та інструментів, що були спеціально консультантом під певну ситуацію.

Ми можемо підсумувати, що професіоналізм – це багатогранне явище, що включає в себе професійну компетенцію, особисті якості та досвід практичної діяльності консультанта, його постійний саморозвиток як фахівця у певній сфері.

Одним із найважливіших спеціальних принципів консалтингової діяльності є **принцип незалежності** консультанта. Варто зазначити, що у більшості наукових праць принцип незалежності розкривається в процесуальному аспекті як один із принципів судової влади [63, с. 138] або як принцип здійснення окремих видів консалтингової діяльності, наприклад адвокатської [64, с. 162].

Аналізуючи принципи професійної поведінки податкових консультантів, І. Р. Безпалько підкреслює, що об'єктивність роботи податкового консультанта залежить від ступеня його незалежності, тобто від ступеня впливу на консультанта

зовнішніх осіб, а також людських та організаційно-виробничих відносин, в які включений консультант. При цьому, принцип незалежності не встановлює повної заборони консультанту щодо вступу у відносини з іншими особами, але вимагає, щоб такі відносини не впливали на рекомендації та висновки консультанта під час надання консалтингової послуги [65, с. 8].

Вчені-економісти вказують, що незалежність консультантів може бути емоційною та юридичною. При цьому емоційна незалежність полягає у формуванні об'єктивної думки консультанта, наданні неупереджених та незалежних рекомендацій, відсутності адміністративного впливу керівництва компанії на суб'єкта консалтингової діяльності [66, с. 11]. Юридична незалежність консультантів органічно впливає із відповідних нормативно-правових вимог, що встановлюють особливості та/або гарантії здійснення певних видів діяльності. Наприклад, огляд фінансово-господарської діяльності боржника під час процедур реструктуризації заборгованості може проводити виключно незалежний експерт, що не пов'язаний з боржником та/або з кредитором [67].

Таким чином, перед укладенням консалтингового договору консультант повинен оцінити свою можливість надання відповідних послуг з точки зору вимог законодавства та відсутності інших факторів, що можуть бути перешкодою для надання послуг.

Окремим аспектом нашого дослідження є **комплекс етичних принципів**, якими повинен керувати кожен консультант під час надання консалтингових послуг. Підґрунтям для формування таких принципів, у першу чергу, повинні виступати особисті переконання консультантів як професіоналів та відповідні нормативні вимоги (наприклад, дотримання правил професійної етики є обов'язковим правилом роботи аудиторів, адвокатів тощо).

У деяких випадках дотримання етичних принципів є складовою стандартів надання певних консалтингових послуг. Так, наприклад у 2018 році Міжнародна організація по стандартизації представила оновлену версію ISO 20700 - стандарту, розробленого як посібник з ефективного управління послугами управлінського консалтингу. Відповідно до цього документа, консультантам рекомендується

розробити та прийняти кодекс етики для реалізації проекту, що повинен регулювати питання соціальної відповідальності та конфлікту інтересів [68].

Прийняття відповідних кодексів етики є поширеною практикою для міжнародних компаній. Як правило, іноземні компанії розробляють та приймають цілий пакет документів, що регулюють етичні принципи надання послуг. До таких документів можуть бути віднесені кодекс етики, політика подання та розгляду скарг, політика запобігання та протидії корупції, політика запобігання шахрайству, політика захисту інформаторів, правила корпоративного управління тощо [69]. Відповідна практика також поступово запроваджується й на вітчизняному консалтинговому ринку, наприклад у відкритому доступі можна знайти Корпоративний кодекс компанії «ОС Консалтинг» [70], Кодекс корпоративної етики PwC [71] та інших суб'єктів надання консалтингових послуг.

Правила професійної етики охоплюють широке коло різних питань, зокрема особливості та обмеження прийняття подарунків від клієнта, запобігання хабарництву, антиконкурентній поведінці, розголошенню конфіденційної інформації тощо. Відповідні правила повинні бути обов'язковою складовою тренінгів або інших заходів при прийомі на роботу нових консультантів.

До етичних принципів надання консалтингових послуг належать такі:

- надання консалтингових послуг виключно найвищої якості;
- виконання тільки тих проєктів, для здійснення яких кваліфікація виконавця є достатньою;
- навчання консультанта у позаробочий час;
- дотримання принципу, що інтереси клієнтів є вищими за інтереси консультантів;
- відбір виключно тих проєктів, над якими консультант може забезпечити якісне керівництво [62, с. 319].

Варто додати, що консультант повинен чітко розуміти який консалтинговий проєкт є прийнятним до його роботи, беручи до уваги свої професійні навички, поточну зайнятість в інших проєктах, а також репутацію клієнта (зокрема,

замовника можна аналізувати на предмет наявності санкцій, що були введені проти нього, незаплямованості його ділової репутації тощо).

У свою чергу, порушення правил професійної етики повинне аналізуватися в кожному конкретному випадку, однак поширеними прикладами порушень є такі:

- консультант швидко та беззаперечно приймає точку зору клієнта щодо певного питання та не висловлює розбіжностей із позицією клієнта в ході реалізації проєкту, намагаючись сформувані хороші відносини із клієнтом;

- консультант пропонує до впровадження рекомендації, що виходять за межі його компетенції та можуть мати негативні наслідки для клієнта;

- консультант недбало ставиться до своїх обов'язків та не приділяє достатньо часу та уваги для достатнього та всебічного вивчення. У деяких випадках консультант також може пропонувати шаблонне вирішення певного питання, яке не було спеціально розроблене під потреби конкретного замовника консалтингової послуги;

- консультант дізнався про нову модель або підхід до вирішення певної проблеми і пропонує відповідну рекомендацію клієнтові з метою випробування нової моделі або підходу на практиці [72, с. 33-34].

Варто зазначити, що замовник консалтингової послуги також може порушувати етичні принципи при замовленні або отриманні консалтингової послуги, наприклад:

- недобросовісний замовник намагається «покористуватися» знаннями консультанта без реального наміру замовити відповідну консалтингову послугу. Наприклад, якщо клієнт подає запит на розробку комерційної пропозиції з метою використання її в особистих цілях або ж використати ідеї консультанта, щоб вирішити певну проблему самостійно [62, с. 319];

- замовник не надає консультанту всієї інформації, що потрібна для аналізу, щоб останній прийшов до потрібних клієнту висновків. У такому випадку консультант може надати неправильні рекомендації, базуючись на неправдивій або неповній інформації;

– замовник пропонує хабар консультантові для отримання неправильних рекомендацій, що є вигідними для клієнта.

Суб'єкти консалтингової діяльності повинні розуміти, що порушення етичних правил не тільки може призвести до запламування професійної репутації на ринку, а й до надання незаконної послуги клієнту. У свою чергу підтримання високих етичних стандартів допомагає зміцнити імідж професії та ділову репутацію самого консультанта [62, с. 318].

Іншим принципом консалтингової діяльності виступає принцип **конфіденційності**, що полягає у дотриманні сторонами консалтингового договору спеціального режиму використання та захисту інформації, що є предметом обміну між консультантом та замовником.

У науковій літературі конфіденційною інформацією вважається інформація щодо фізичної або юридичної особи, яка обмежена в доступі цією особою, а також нормами законодавства до моменту, поки особа не відкриє таку інформацію за власним бажанням, крім суб'єктів владних повноважень. Зокрема, різновидом конфіденційної інформації є комерційна таємниця [73, с. 97].

Дотримання принципу конфіденційності консультантами є важливим щодо кожної клієнтської організації, адже один консультант потенційно може надавати консалтингові послуги кільком клієнтам, що є конкурентами на ринку [66, с. 42].

На нашу думку, важливо виокремити такі аспекти принципу конфіденційності інформації:

– принципу конфіденційності повинен дотримуватися не тільки консультант, а й замовник консалтингової послуги. Так, у деяких випадках, консалтинговий договір може обмежувати можливості замовника щодо розкриття висновків та рекомендацій консультанта третім особам (органам державної влади, інших суб'єктам господарювання тощо);

– сторони консалтингового договору повинні дотримуватися принципу конфіденційності не тільки під час, а й після надання консалтингових послуг (наприклад, консультант повинен зберігати режим конфіденційності інформації після видачі свого звіту);

– консультант повинен забезпечити дотримання конфіденційності його працівниками. З цією метою консультант може вживати відповідних заходів для забезпечення режиму конфіденційності, наприклад такі: знищення документів, отриманих від клієнта, за допомогою спеціальних пристроїв, що унеможливають відновлення інформації, обмеження доступу до інформації серед працівників, які безпосередньо не займаються певним консалтинговим проектом і т. д.

Отже, **конфіденційність консалтингової співпраці** надає впевненості замовнику консалтингової послуги, що його інформація та внутрішні документи не будуть використані консультантом у власних цілях та не будуть незаконно передані третім особам.

Сторонам доцільно регулювати питання конфіденційності та можливі способи використання інформації, отриманої від клієнта та консультанта, в консалтинговому договорі.

До принципів консалтингової діяльності ми пропонуємо також відносити принцип **науковості** діяльності консультанта. Так, під час надання консалтингових послуг суб'єкт консалтингової діяльності може сформулювати нові наукові пропозиції та ідеї, встановити перспективні напрямки розвитку теорії консалтингу [66, с. 69].

В історичному аспекті консультанти впроваджували нові інноваційні ідеї та практики, що стали основою для подальшого розвитку наукових теорій. Так, наприклад, у 1914 році Фредерік Тейлор, що досліджував теорію наукового управління підприємством, заснував першу організацію з менеджмент-консалтингу [74, с. 11].

В історії також наявні випадки, коли консалтингові компанії сприяли розвитку наукових знань та появи нових теорій менеджменту навіть при побудові власної організаційної структури та удосконалення підходів до управління компанією. Так, наприклад, у 1963 році Брюс Хендерсон (Bruce Herndeson) заснував компанію Boston Consulting Group. Ця консалтингова компанія стала першою компанією в історії консалтингу, що була створена на принципах так званої креативної консалтингової компанії (creative consulting company) [75, с. 5].

Принцип науковості проявляється також в тому, що консалтингові компанії представляють свої рекомендації клієнту і при цьому розширюють існуючі практики та підходи до вирішення певного питання, усунення прогалини, доповнюють теорію та практику менеджменту. Нові підходи часто з'являються внаслідок відсутності чіткого регулювання певного питання, прогалин або загальній застарілості вироблених особливостей діяльності. Консультанти можуть представляти свої напрацювання у статтях, кейсах, обговорювати їх на практичних конференціях та інших зібраннях професійної та/або бізнес-спільноти.

Наступним спеціальним принципом консалтингової діяльності пропонуємо вважати принцип **балансу очікувань клієнта та консультанта**. Наприклад, О. С. Марченко зазначає, що досягнутий при переговорах баланс очікувань консультанта і клієнта є основою консалтингового договору. Очікування сторін можуть стосуватися власне консалтингової послуги (зокрема, її якості, ціни, інноваційності, навчального ефекту) та порядку її надання (отримання інформації від клієнта, що необхідна для реалізації проекту, регулярне інформування клієнта про хід виконання проекту тощо) [76, с. 48].

У науковій доктрині (зокрема, І. Спільник) також аналізуються випадки та особливості дисбалансу очікувань сторін на різних стадіях реалізації консалтингового проекту. За результатами аналізу ми можемо визначити яскраві приклади такого дисбалансу, а саме:

- на стадії передпроектного дослідження консультант неправильно визначив або не повною мірою усвідомив реальні потреби клієнта та як наслідок – не надав консалтингової послуги, що повною мірою відповідає запиту клієнта;
- недобросовісний клієнт не мав реального наміру залучити консультанта до реалізації консалтингового проекту;
- консультант не надав консалтингову послугу у строки, що були визначені консалтинговим договором (за умови, що порушення строків не було зумовлене діями або бездіяльністю клієнта);
- клієнт зволікає із наданням інформації, що є необхідною для реалізації проекту, схваленням роботи консультанта або ж оплатою наданих послуг;

– якість консалтингової послуги, що була надана консультантом, є низькою та не відповідає потребам клієнта.

Для вирішення подібних питань консалтинговий договір повинен встановлювати порядок та особливості внесення змін до договору, наприклад, такі зміни можуть стосуватися уточнення технічного завдання, цілей та вихідних результатів консалтингового проекту, а також встановлювати відповідальність за порушення обов'язків сторонами.

Крім цього, ми вважаємо за доцільне закріплювати в консалтинговому договорі чіткі вимоги щодо якості відповідної консалтингової послуги – такі вимоги можуть впливати із вимог законодавства, міжнародних практик надання певних послуг або бути спеціально розроблені сторонами консалтингового договору. Наприклад, сторони можуть обумовити, що консультант повинен здійснити аналіз міжнародного досвіду щодо певного питання, проаналізувати певну кількість компаній, що є конкурентами клієнтами в певній сфері господарювання тощо [77, с. 46-47].

Слід зауважити, що особливості застосування спеціальних принципів консалтингової діяльності можуть бути продемонстровані на одному із різновидів консалтингової діяльності, наприклад надання консультацій щодо віртуальних активів, а саме:

– **Принцип саморегулювання** проявляється у встановленні внутрішніх правил надання консалтингової послуги щодо здійснення операцій із віртуальними активами (правила біржових торгів, окремі положення постачальника послуг). Зокрема, постачальник послуг повинен встановлювати, підтримувати та впроваджувати політики та процедури для збору та оцінки всієї інформації, необхідної для проведення оцінювання щодо кожного клієнта, а також повинен оприлюднити політики ціноутворення, вартості послуг і комісій шляхом їх розміщення на помітному місці веб-сайті;

– **Принцип професіоналізму** – постачальник послуг повинен забезпечити, щоб фізичні особи, які від імені такого постачальника надають консультації або інформацію щодо віртуальних активів або послуг, пов'язаних з

оборотом віртуальних активів, мали необхідні знання та компетенцію, достатню для надання відповідних послуг. При цьому до постачальника послуг також застосовні загальні організаційні вимоги щодо: 1) наявності у членів органу управління постачальника ділової репутації, а також знань, досвіду та навичок для виконання своїх обов'язків; 2) залучення персоналу з навичками, знаннями та досвідом, необхідними для виконання покладених на них обов'язків, а також з урахуванням масштабів, характеру та видів послуг, пов'язаних з оборотом віртуальних активів;

– **Принцип незалежності** – Регламент ЄС про віртуальні активи прямо передбачає зобов'язання постачальника послуг повідомити клієнта (потенційного клієнта) про те, чи базується консультація щодо віртуальних активів, на незалежній позиції постачальника, чи існують економічні зв'язки між постачальником послуг та особою, що є емітентом віртуальних активів, чи такі зв'язки негативно впливають на здатність формування незалежної позиції для цілей консультації;

– **Принцип дотримання спеціальних етичних правил** – постачальник послуг повинен діяти чесно, справедливо та професійно в кращих інтересах свого клієнта. При цьому постачальник послуг повинен надавати своїм клієнтам достовірну та чітку інформацію та не повинен навмисно чи з необережності вводити клієнта в оману щодо дійсних або очікуваних переваг будь-яких віртуальних активів;

– **Принцип конфіденційності** має свій прояв у збереженні конфіденційної інформації щодо клієнта (потенційного клієнта). Постачальник послуг має право розкривати таку інформацію третім особам виключно у випадках, передбачених законодавством;

– **Принцип науковості** полягає в тому, що постачальник послуг повинен проводити процедури оцінки клієнтів (потенційних клієнтів) та вживати розумних заходів для того, щоб переконатися в надійності зібраної інформації про його клієнтів (потенційних клієнтів). Відповідна оцінка повинна проводитися регулярно щодо кожного клієнта;

– **Принцип балансу очікувань клієнта та консультанта** визначається в обов'язку постачальника послуг оцінювати придатність послуг, пов'язаних з оборотом віртуальних активів, або віртуальних активів для клієнта (потенційного клієнта), враховуючи його знання, досвід інвестування у віртуальні активи, інвестиційні цілі, фінансовий стан. Перед наданням консалтингової послуги постачальник зобов'язаний отримати від клієнта інформацію стосовно його знань та досвіду в інвестуванні, зокрема у віртуальні активи, його інвестиційних цілей, включаючи рівень допустимого ризику, його фінансового стану, зокрема здатності нести збитки, та його базового розуміння ризиків, пов'язаних з придбанням віртуальних активів, необхідну постачальнику для надання такому клієнту (потенційному клієнту) рекомендації щодо того, чи віртуальні активи є придатними для такого клієнта, зокрема з урахуванням його рівня допустимого ризику.

Постачальник послуг повинен попередити клієнтів про те, що:

- вартість віртуальних активів може коливатися у зв'язку з їхньою природою;
- існує ризик, що до віртуального активу не будуть застосовуватися положення про систему гарантування вкладів фізичних осіб;
- існують ризики інвестування у віртуальні активи [61].

Варто зауважити, що консалтингова діяльність тісно переплітається із запровадженням корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Колот А. М. зазначає, що сутність корпоративної соціальної відповідальності полягає в тому, що вона є певним типом соціальних та, як правило, добровільних зобов'язань перед партнерами, інститутами громадянського суспільства та суспільством в цілому [78, с.71].

Підсумовуючи, ми можемо зазначити, що консалтинговій діяльності як виду господарської діяльності притаманні загальні принципи господарювання та підприємництва. Водночас, доцільно вирізняти й спеціальні принципи консалтингової діяльності (саморегулювання, професіоналізму, незалежності, дотримання спеціальних етичних правил, конфіденційності, науковості, балансу очікувань клієнта та консультанта).

Наступним важливим елементом нашого дослідження, що дасть змогу виявити особливості здійснення консалтингової діяльності, є функції. Функції є однією із фундаментальних та багатоаспектних категорій, що активно використовується у науковій доктрині, зокрема для характеристики різних правових явищ, серед яких: господарське право (функції господарського права), підприємництво (функції підприємництва), юридична відповідальність (функції юридичної відповідальності), тощо.

У вітчизняній науковій літературі існують різні погляди щодо кількості та змісту функцій окремих видів консалтингової діяльності (юридичного консалтингу, консалтингу з управління персоналом, управлінського консалтингу тощо), однак комплексне дослідження функцій консалтингової діяльності в цілому відсутнє. Таким чином, існує об'єктивна необхідність чіткого визначення функцій консалтингової діяльності, оскільки функції є проявом суспільного призначення певної категорії [79, с. 283].

Як ми зазначали вище, у сучасній правовій доктрині функції консалтингової діяльності аналізуються виключно у розрізі відповідних видів консалтингової діяльності, що є предметом дослідження певного науковця.

Так, Я. Л. Волошина аналізує особливості *юридичної консультативної діяльності*, зокрема функції такої діяльності. У межах свого дослідження науковець приходить до висновку, що функції юридичної консультативної діяльності слід трактувати як **основні напрями** її впливу на виробничі відносини, що склалися на підприємстві (в установі чи організації) та спрямовані на правове супроводження його діяльності шляхом використання правових засобів і процедур, а також правових та організаційних форм діяльності. Відповідно функції юридичної консультативної діяльності пропонується класифікувати за критерієм предметної спрямованості на інформаційну, захисну, організаційну, виховну, комунікативну, контрольну, пошуково-пізнавальну та прогностичну [80, с. 17].

Аналізуючи *консалтинг з управління персоналом*, В. В. Ровенська та К. О. Дегтярьова визначають функції цього виду консалтингової діяльності, а саме такі:

- експертна функція – надання консультацій щодо питань, пов'язаних з управлінням працівниками;
- інформаційна функція – консультант забезпечує замовника актуальною інформацією про останні зміни щодо питань управління персоналу, тенденцій щодо зайнятості, ринку праці, розміру оплати праці тощо;
- аналітична функція – проведення комплексного аналізу організаційної структури та бізнес-процесів компанії, системи та особливостей управління персоналом;
- науково-методична функція – консультант використовує досягнення теорії для розробки рекомендацій, оновлення методик управління персоналом;
- впровадницька функція – шляхом впровадження результатів консалтингової послуги (наприклад, запропонованих консультантом заходів), проведення оцінки їхньої ефективності;
- навчальна функція реалізується шляхом передачі інформації від консультанта до клієнта, зокрема шляхом проведення тренінгів, підготовки посібників, організації комплексного навчання та підвищення кваліфікації персоналу [29, с. 559].

У працях вчених-економістів (наприклад, О. О. Охріменко) аналізуються функції, що притаманні *управлінському консалтингу*, зокрема:

- регулятивна функція, що проявляється шляхом регламентації поведінки суб'єктів консалтингового процесу (наприклад, із замовниками послуг, професійною консалтинговою спільнотою, органами державної влади);
- інтеграційна функція, яка полягає у координації та узгодженні інтересів усіх суб'єктів консалтингового процесу;
- комунікативна функція проілюстрована особливістю поширення інформації в інституті управлінського консалтингу, між його суб'єктами, а також з іншими інститутами;
- відтворювальна функція реалізується шляхом формування механізмів інформаційного забезпечення діяльності членів інституціонального середовища [66, с. 33].

На нашу думку, вищенаведений опис регулятивної функції управлінського консалтингу доцільно застосовувати в контексті функцій правового регулювання консалтингової діяльності, а не безпосереднього здійснення такого виду діяльності.

Із аналізу вищезазначених переліків функцій ми можемо виділити такі спільні функції видів консалтингової діяльності, що пересікаються у роботах вчених: інформаційна, комунікативна та навчальна (виховна) функції. Однак, варто зауважити, що консалтингової діяльності притаманні й інші функції, що впливають із особливостей її впливу на сферу господарювання та клієнта, а саме: інноваційна, прогнозна та функція самоконтролю.

На нашу думку, функції консалтингової діяльності можуть бути виокремлені та класифіковані за предметом впливу на відповідні суспільні відносини. Таким чином, консалтинговій діяльності буде притаманний перелік таких функцій:

1) *Інформаційна функція;*

Суть консалтингової діяльності полягає у передачі відповідних професійних знань від консультанта до замовника у різних сферах господарювання. Так, у ході здійснення консалтингового проекту консультант надає замовнику нову інформацію, що може стосуватися:

- становища замовника, особливостей здійснення ним господарської діяльності, зокрема консультант може виявити проблему / певний фактор, який негативно впливає на здійснення діяльності;
- способи вирішення або усунення відповідних проблем;
- актуальні тренди, новинки законодавства та практики щодо вирішення відповідних проблем або розширення бізнесу.

У науковій літературі підкреслюється важлива роль інформаційної функції у ході надання консалтингової послуги, хоча деякі вчені пропонують свої варіанти її назви. Так, наприклад, В. Г. Гончарова вважає, що консалтингу притаманна трансмісійна функція, що виявляє себе в процесі передачі професійних знань і інформації від консультанта до господарюючих суб'єктів [81, с. 108].

2) *Комунікативна функція;*

Під час консалтингового проєкту комунікація може відбуватися між різними суб'єктами, зокрема:

- перш за все, між замовником консалтингової послуги та консультантом, його працівниками;
- між консультантом та органами державної влади, органами місцевого самоврядування;
- між консультантом та третьою особою (наприклад, банком або юридичною особою, яка є об'єктом процедури due diligence).

3) *Навчальна функція;*

Консультант повинен не тільки надати певну нову інформацію замовнику, а й чітко роз'яснити замовнику як відповідну інформацію (продукт консалтингової діяльності) можна використати. Тому доволі часто на практиці консалтингова послуга структурується таким чином:

- надання відповідних порад та рекомендацій замовнику за результатами проведеного аналізу;
- розробка та впровадження рекомендацій, які є специфічними та необхідними у конкретній ситуації;
- проведення тренінгів або інших заходів серед вищого керівництва та/або працівників замовника, що направлені для кращого розуміння відповідних рекомендацій та порядку їхнього впровадження.

Зокрема, проведення таких тренінгів може бути доцільне при реалізації значних за обсягом консалтингових проєктів, що матимуть вплив на специфіку управління та здійснення діяльності замовником, наприклад щодо оновлення системи корпоративного управління, функціональних обов'язків вищого керівництва тощо.

4) *Інноваційна функція;*

У розвинутих країнах консалтинг виступає фактором стимулювання інноваційної діяльності у певній сфері діяльності, зокрема шляхом безпосереднього впровадження інновацій та формування попиту на інновації в цілому. Консалтингові компанії пропонують клієнтам нові рішення, технологічні

розробки та технології для модернізації та вдосконалення їхньої господарської діяльності.

Так, Л. С. Любохинець та А. А. Дашевська вважають, що «інноваційні ідеї у сфері консалтингу визначалися розвитком інформаційних технологій, переходом світової економіки до економіки знань, зміною принципів прийняття управлінських рішень, що, у свою чергу, привело до виокремлення причин стрімкого розвитку управлінського консультування та розширення ринку консультаційних послуг в умовах переходу на нові технологічні уклади передових економік світу» [82, с. 120].

Попович О. С. та Жаліло Б. А. вказують, що інноваційна діяльність є багатоаспектною та складається із таких основних етапів:

- перетворення інноваційної ідеї у прийнятну для подальшої трансформації розробку або технологію (створення інтелектуального інноваційного продукту);

- трансфер технологій або іншої форми інноваційного продукту в конкретну інноваційну продукцію або послугу в процесі виробничої діяльності [83, с. 15].

На нашу думку, консалтингові компанії виступають активними учасниками інноваційного процесу на обох етапах.

5) *Прогнозна функція;*

У ході здійснення консалтингового проекту консультант формує певне об'єктивне уявлення про стан суб'єкта господарювання (юридичний, фінансовий тощо), що є предметом його дослідження, виявляє та вирішує проблеми, що стримують розвиток компанії.

Під час надання консалтингової послуги консультант повинен спрогнозувати майбутній результат такої послуги, можливі позитивні та негативні наслідки впровадження відповідних рекомендацій. Зокрема, консультант прогнозує які заходи необхідно прийняти для мінімізації або усунення виявлених проблем, недоліків, оцінує перспективність таких заходів тощо.

Консультант може не тільки надавати теоретичні рекомендації, а й розробляти алгоритми відповідних практичних дій для впровадження таких рекомендацій [82, с. 121]

б) Функція самоконтролю.

Самоконтроль консультанта має прямий вплив на якість консалтингової послуги, що надається. Варто зазначити, що в багатьох видах господарської діяльності якісь послуги може бути виміряна залежно від певних унормованих критеріїв. Такі еталонні показники якості можуть визначатися у нормативно-правових актах, а також у інструкціях, методиках та інших документах. Однак, у консалтинговій діяльності не може бути впроваджено єдиного та незмінного шаблону для визначення якості надаваної послуги. Таким чином, надання якісної консалтингової послуги можливе у разі ефективного самоконтролю консультанта.

Якість послуги може бути забезпечена шляхом побудови ефективної системи управління всередині консалтингової компанії, наприклад, консалтингова компанія може запровадити певні загальноприйняті стандарти управління (зокрема, стандарту управління якістю ISO 9001) або ж розробити власні методики та стандарти надання консалтингових послуг. Самоконтроль консультантів виражається у створенні власних оригінальних підходів до надання консалтингових послуг, закріплення відповідних підходів на рівні внутрішніх документів та правил.

Самоконтроль здійснюється на рівних рівнях консалтингової організації – від вищого керівництва компанії та кожного окремого працівника консультанта. У ході всього процесу надання консалтингової послуги консультант повинен забезпечити чітку організацію своєї діяльності та надання лише найкращого результату [84, с. 47-48].

На підставі вищезазначеного, можемо визначати функції консалтингової діяльності як основні напрями впливу на сферу господарювання, що дозволяють виявити сутність та призначення консалтингової діяльності. Консалтинговій діяльності притаманні такі специфічні функції: інформаційна, комунікативна, навчальна, інноваційна, прогностна та функція самоконтролю.

1.4. Джерела правового регулювання консалтингової діяльності

Джерела правового регулювання є складним та багатоаспективним явищем, що неодноразово ставало предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, джерела правового регулювання аналізувалися у працях С. С. Алексеєва, В. Г. Буткевича, Л. А. Луць, В. М. Марчука, В. С. Нерсесянца, Н. М. Пархоменко, В. М. Сирих та інші. Однак, види та особливості джерел правового регулювання консалтингової діяльності залишаються фрагментарно дослідженими у правовій доктрині.

Блащук Т. В. підкреслює, що правове регулювання є впливом держави на суспільні відносини і має на меті впорядкувати суспільні відносини у відповідності до суспільних потреб [85, с. 2]. При дослідженні джерел правового регулювання консалтингової діяльності ключовою проблемою виступає їхня розпорошеність серед нормативно-правових актів, які відносяться до різних галузей права [27, с. 641].

В Україні загалом відсутнє нормативно-правове регулювання консалтингової діяльності як окремого виду господарської діяльності. Така ситуація склалася тому, що консалтинг є багатогранною категорією, яка включає в себе різні види консультивання, рівні його проведення та сфери здійснення. Тому вбачається досить складним прийняття одного нормативно-правового акта, який би врегулював всі специфічні риси, притаманні такій діяльності [86, с. 51]. Таким чином, наразі існує велика кількість законодавчих актів, що регулюють окремі види консалтингової діяльності (аудит, оцінка майна, юридичне консультивання тощо) [с.29].

У науковій доктрині також підкреслюється, що в українському законодавстві відсутнє визначення поняття «консалтинг», що в свою чергу ускладнює чітке встановлення всіх сфер діяльності, які належать до консалтингу [87, с. 29]. При цьому відсутність чіткого законодавчого регулювання консалтингової діяльності є одними зі стримуючих факторів розвитку українського консалтингового ринку [14, с. 192].

Досліджуючи джерела правового регулювання консалтингової діяльності, Н. Б. Пацурія визначає систему законодавства про консалтингову діяльність та класифікую нормативно-правові акти, які її врегульовують на 1) акти загальної та 2) акти спеціальної дії.

До актів загальної дії доцільно відносити Конституцію України, ГК України, ЦК України та Податковий кодекс України, ЗУ «Про інформацію» тощо [27, с. 642]. При цьому важливу роль у регулюванні консалтингової діяльності відіграють норми кодифікованих законодавчих актів: ГК України та ЦК України. Зокрема, у ГК України законодавцем було закріплено: загальні принципи здійснення консалтингової діяльності (ст. 6), загальні засади державного регулювання (глава 2), особливості господарської комерційної діяльності (глава 4), правове становище суб'єктів господарювання (розділ II), специфіку виникнення, виконання і припинення господарських зобов'язань (глави 19 і 22), умови, порядок укладення, зміни та розірвання господарських договорів (глава 20), засади господарсько-правової відповідальності учасників консалтингових відносин (розділ V). Однак, варто відзначити, що ГК України не визначає особливості правового регулювання консалтингової діяльності як окремого виду господарської діяльності, на відміну від інноваційної, господарсько-торговельної, фінансової, зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності тощо [46].

ЦК України також виступає важливою складовою у системі джерел правового регулювання консалтингової діяльності, адже нормами цього кодексу встановлено: загальні положення про здійснення правочинів (глава 16), особливості договору про надання послуг, зокрема особливості виконання цього договору та відповідальність виконавця за порушення договору про надання послуг (глава 63) [88].

Акти спеціальної дії регламентують консультаційну діяльність в певних сферах суспільного та економічного життя. До таких актів належать ЗУ «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», ЗУ «Про землеустрій», ЗУ «Про інноваційну діяльність», ЗУ «Про архітектурну діяльність» та інші законодавчі акти, що врегульовують порядок та особливості надання різних

консалтингових послуг [27, с. 643]. При цьому специфіка надання консалтингових послуг може деталізуватися на різні підзаконних нормативно-правових актів. Так, наприклад, ЗУ «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» визначає особливості здійснення інвестиційного консультування (зокрема, зміст та порядок отримання інформації про клієнта), а вимоги до правочинів, що вчиняються інвестиційними фірмами в процесі провадження ними професійної діяльності, встановлюються Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку [89]. Окремі науковці вважають за доцільне прийняття закону, який би врегулював загальні засади консалтингової діяльності в Україні. Зокрема, у такому законі пропонується врегулювати поняття консалтингу, консалтингової діяльності, консалтингової фірми, права та обов'язки консультанта, визначити відповідальність консультанта та умови функціонування професійних громадських організацій консалтингової діяльності [86, с. 53].

Особливості здійснення різних видів консалтингової діяльності та вимоги до надання консалтингової послуги також можуть бути врегульовані на підзаконному рівні. При цьому велика кількість державних органів (від КМУ до колегіальних органів виконавчої влади) мають відповідні повноваження щодо регулювання консалтингової діяльності. Так, наприклад, Постанова КМУ № 1065 від 28 грудня 2016 р. встановлює порядок залучення інженера-консультанта за договором про надання дорожніх консультаційних послуг, а також права та обов'язки інженера-консультанта, особливості взаємовідносин замовника, підрядника та інженера-консультанта [90]. Здійснення аудиторської діяльності врегульовано такими підзаконними нормативно-правовими актами:

- Постанова КМУ від 02.10.2019 р. № 859 «Про критерії відбору зовнішнього аудитора державних банків»;
- Наказ Міністерства фінансів України від 06.07.2020 р. № 399 «Про затвердження Порядку складання іспитів при атестації аудиторів»;
- Постанова Правління Національного банку України від 22.06.2020 р. № 80 «Про затвердження Критеріїв до аудиторських фірм, які мають право проводити оцінку фінансово-господарської діяльності банку та визначення вартості акцій з

метою визначення наявності/відсутності шкоди, завданої учаснику (учасникам) банку»;

– Розпорядження Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг від 13.11.2018 р. № 1977 «Про затвердження Типового договору добровільного страхування цивільно-правової відповідальності суб'єкта аудиторської діяльності перед третіми особами» тощо.

Таким чином, у законодавстві немає єдиного регулятора аудиторської діяльності – різні державні органи регламентують лише певну складову такої діяльності (порядок навчання, кваліфікаційні вимоги, форму договорів) відповідно до своїх повноважень. Подібний підхід до регулювання притаманний й інших видам консалтингової діяльності.

Наступним джерелом правового регулювання може виступати судова практика, зокрема в контексті вирішення консалтингових спорів. Варто підкреслити, що судова практика є різноманітною у зв'язку із багатогранністю консалтингових відносин, тому особливості справи доказування можуть відрізнятися залежно від обставин конкретного спору. За результатами дослідження судових справ ми можемо зробити висновок, що більшу частину консалтингових спорів складають спори за позовом замовника щодо порушення консультантом своїх зобов'язань за договором. Практика та висновки суддів враховуються суб'єктами консалтингових правовідносин під час реалізації консалтингових проєктів, зокрема для врегулювання потенційних спорів.

Крім цього, ми можемо зробити висновок, що джерелом правового регулювання консалтингової діяльності можуть бути акти професійних організацій консультантів, наприклад рішення Аудиторської палати України, рішення Ради адвокатів України тощо. Зокрема, відповідні документи можуть встановлюватися чіткі вимоги до порядку та особливостей надання консалтингових послуг, а також вимоги до суб'єктів консалтингової діяльності. Наприклад, відповідно до Рішення Аудиторської палати України № 168/7 від 30.11.2006 року суб'єкти аудиторської діяльності зобов'язані застосовувати Міжнародні стандарти аудиту [91]. Застосування таких міжнародних стандартів та правил надання певних

консалтингових послуг ілюструє поступове зближення українського регулювання консалтингової діяльності із міжнародною практикою.

Варто зазначити, що консультанти можуть бути членами добровільних громадських організацій, що також мають право встановлювати відповідні правила та стандарти професійної діяльності. Наприклад, у сфері містобудування члени всеукраїнської громадської організації «Асоціація експертів будівельної галузі» повинні дотримуватися таких стандартів:

- «Вимоги до членів всеукраїнської громадської організації «Асоціація експертів будівельної галузі» та до якості виконуваних (надаваних) ними робіт (послуг)»;
- «Контроль за дотриманням членами всеукраїнської громадської організації «Асоціація експертів будівельної галузі» стандартів професійної діяльності»;
- «Відшкодування збитків, завданих споживачам унаслідок виконання (надання) членами всеукраїнської громадської організації «Асоціація експертів будівельної галузі» робіт (послуг) неналежної якості» [92].

Прикладом відповідних актів можуть бути Кодекс етики і норм професійних послуг Української асоціації менеджмент-консультантів [62, с. 321], Кодекс етики і стандартах професійної практики, прийнятому Асоціацією фірм по управлінському консультуванню США.

У науковій літературі підкреслюється, що дискусійним є питання щодо можливості визнання договору (консалтингового договору) в якості джерела правового регулювання відповідних відносин. У цьому контексті варто зазначити, що залежно від того, які засоби врегулювання суспільних відносин використовуються науковці виділяють два види регулювання: нормативне (загальне) та індивідуальне. Нормативне регулювання визначається як впорядкування діяльності людей за допомогою НПА, що розраховані на багаторазове використання за певних визначених обставин. Нормативне правове регулювання поширюється на невизначений обсяг суспільних відносин. Індивідуальне регулювання натомість описується як впорядкування діяльності

людей за допомогою актів застосування права, тобто певних індивідуальних рішень, що розраховані на конкретну ситуацію та визначених суб'єктів.

Нормативне та індивідуальне регулювання взаємопов'язані між собою, оскільки нормативне регулювання виступає основою, а індивідуальне правове регулювання покликане виробити індивідуальні правила, ґрунтуючись на таких загальних нормах [85, с. 6]. Варто підкреслити, що індивідуальне регулювання у певних випадках може мати самостійне значення (наприклад, у разі відсутності відповідного нормативного регулювання). Договір є актом індивідуального правового регулювання та джерелом права [85, с. 8]. Однак, варто підкреслити, що договір може вважатися джерелом правового регулювання у випадку, якщо він на законних підставах регулюватиме конкретні правовідносини в інший спосіб, ніж визначений законодавчими актами. Тобто загалом ідея визнання договору джерелом права знаходить свою підтримку серед науковців, однак у разі задоволення певних критеріїв [93, с. 118]. Таким чином, у певних випадках консалтинговий договір може виступати окремим джерелом правового регулювання консалтингової діяльності.

Суб'єкти консалтингової діяльності можуть врегулювати особливості здійснення консалтингової діяльності на індивідуальному рівні у локальних нормативно-правових актах. У правовій доктрині до відповідних актів прийнято відносити статuti суб'єктів господарювання, засновницькі договори та інші види угод, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо. При цьому такі локальні акти можуть включати положення чинних НПА (містити посилання на них) та/або містити спеціально розроблені положення, що відображають специфіку діяльності відповідних суб'єктів.

У ході дослідження також вбачається за доцільне проаналізувати чи можуть звичаї бути джерелом правового регулювання консалтингової діяльності. Іноді нормативно-правові акти прямо вказують на можливість застосування звичаїв під час надання консалтингової послуги. Так, відповідно до п. 13 Єдиних вимог щодо проектування, нового будівництва, реконструкції та капітального ремонту автомобільних доріг загального користування під час визначення прав та обов'язків

замовника, підрядника та інженера-консультанта сторони за їх згодою можуть використовувати *міжнародні форми договорів, звичаї та рекомендації* міжнародних та вітчизняних організацій відповідно до законодавства України.

Примірна форма договору про надання інженерно-консультаційних послуг у будівництві, затверджена Наказом Міністерства розвитку громад та територій України № 89 від 13.04.2020 у свою чергу передбачає можливість використання міжнародні звичаї та рекомендації міжнародних організацій. При цьому у разі застосування таких звичаїв та рекомендацій сторони можуть застосовувати механізми врегулювання спорів, передбачені звичаями та рекомендаціями, що не обмежує право сторін на звернення до суду [94]. Наприклад, сторони можуть використовувати контракти Міжнародної федерації інженерів консультантів (FIDIC), зокрема «Білу книгу» (Модельний договір між замовником і консультантом на надання послуг) [95, с. 68].

Доволі нетиповим джерелом правового регулювання є міжнародні форми договорів, які можуть застосовуватися для визначення окремих елементів консалтингової послуги. У сучасних умовах господарювання більшого значення набули договірні формуляри як «...певна сукупність типових (стандартних) умов договорів, що заздалегідь розробляються для багаторазового застосування як окремими підприємцями, так і національними або міжнародними організаціями».

Мілаш В. С. відзначає, що активне використання формулярів під час укладання договорів було зумовлене систематичним та масовим характером суспільного виробництва, потребою оптимізації договірного процесу. У зв'язку із цим, з'явилося нове правове явище – «формулярне право». У науковій доктрині розділяють два види проформ: ті, що закріплюються у примірних та типових договорах та проформи, що розроблені суб'єктами господарювання для їх подальшого систематичного використання у договірній діяльності або професійними організаціями [96, с. 90]. Наприклад, Комісією Організації Об'єднаних Націй по праву міжнародної торгівлі було розроблено Правове керівництво по складанню міжнародних контрактів на будівництво, що регулює особливості діяльності інженера-консультанта, його повноваження, порядок

відбору та заміни суб'єкта надання інженерно-консультаційних послуг тощо. Цей документ може застосовуватися під час визначення умов вітчизняних договорів [95, с. 68].

Досліджуючи особливості джерел правового регулювання консалтингової діяльності, ми встановили, що відповідні джерела можуть бути класифіковані за різними критеріями:

1) *за юридичною силою*: нормативно-правовий акт, акти професійних консалтингових організацій, локальні нормативно-правові акти суб'єктів консалтингової діяльності, міжнародні форми договорів, звичаї ділового обороту, рекомендації міжнародних та вітчизняних професійних організацій та судова практика;

2) *залежно від засобів врегулювання суспільних відносин*: нормативні (загальні) та індивідуальні. При цьому до індивідуальних джерел буде відноситися консалтинговий договір, що регулюватиме одне правовідношення між визначеними суб'єктами. Зміст такого договору становлять умови, визначені за згодою сторін;

3) *за обов'язковістю застосування*: обов'язкові та необов'язкові джерела. Обов'язкові джерела підлягають безумовному застосуванню суб'єктами консалтингової діяльності, недотримання відповідних положень може бути причиною застосування відповідних санкцій до порушника. Необов'язкові джерела можуть застосовуватися на розсуд суб'єкта консалтингової діяльності, наприклад звичаї ділового обороту, якщо сторонами не було спеціально погоджено застосування відповідних звичаїв під час надання консалтингової послуги.

На думку деяких науковців (наприклад, І. І. Косіченко), система джерел правового регулювання вітчизняної консалтингової індустрії повинна бути модернізована відповідно до викликів сучасної практики. Основні заходи модернізації повинні включати:

– нормативно-правове регулювання консалтингової бізнес-діяльності, що повинне обов'язково встановити систему оцінки та систематичного контролю якості консалтингових послуг;

- запровадження санкцій за неналежне консультування, нормативно-правове забезпечення свободи здійснення підприємницької діяльності у сфері консалтингу;
- розроблення порядку застосування стандартів консалтингового обслуговування бізнес-діяльності та забезпечення доступності входження у професійне середовище суб'єктів консалтингової індустрії;
- урегулювання процедур ліцензування консалтингового бізнесу [97, с. 272].

Варто підкреслити, що в іноземних країнах є два загальні підходи до регулювання окремих видів консалтингової діяльності:

- «державного регулювання» (європейський підхід), що полягає у встановленні чітких нормативних вимог до суб'єктів консалтингової діяльності, особливостей надання консалтингових послуг. Відповідні вимоги можуть уточнюватися та конкретизуватися суб'єктами господарювання на практиці;
- «саморегулювання» (англо-американський підхід), що полягає у формуванні ключових вимог до здійснення консалтингової діяльності власне суб'єктами господарювання.

Зокрема, відмінності між цими підходами яскраво проявляються на прикладі податкового консультування як одного із видів консалтингової діяльності. Так, І. Р. Безпалько зазначає, що при «державному регулюванні» в країні прийнято спеціальний закон про податкове консультування, існують професійні об'єднання консультантів (причому членство в таких організаціях є обов'язковим). Країни-представники такої системи: Австрія, Угорщина, Німеччина, Італія, Польща, Франція, Хорватія, Словаччина тощо.

Натомість у країнах, де поширена система «саморегулювання» зазвичай немає спеціального закону, що регулює податкове консультування [65, с. 1]. У таких державах суб'єкти надання консалтингових послуг зобов'язані дотримуватися загальних законодавчих вимог до здійснення діяльності, зокрема законодавства щодо захисту інформації та персональних даних, запобігання корупції (the United States Foreign Corrupt Practices Act, the UK Bribery Act), антиконкурентних дій

тощо. При цьому у зарубіжних країнах не є поширеною практикою прийняття окремого закону, що регулює консалтингову діяльність.

Варто зазначити, що на сучасному етапі розвитку у зв'язку із агресією Російською Федерацією актуальності набуло питання нормативно-правового врегулювання окремих аспектів та / або видів консалтингової діяльності в Україні. Зокрема, ще у 2020 році ВРУ було одержано Проект Закону про військово-консалтингову діяльність № 3005 від 04.02.2020 (наразі знаходиться на етапі опрацювання в комітеті). Цим законопроектом пропонується врегулювати правові засади організації, порядок створення та діяльності суб'єктів військово-консалтингової діяльності. Положеннями законопроекту, зокрема, передбачається:

- визначити поняття «суб'єкт військово-консалтингової діяльності», врегулювати порядок створення, діяльності та припинення діяльності таких суб'єктів;
- запровадити державне регулювання, моніторинг та контроль за діяльністю суб'єктів військово-консалтингової діяльності;
- віднести до послуг військового характеру, зокрема послуги військового та охоронного консалтингу;
- надання державної підтримки суб'єктам військово-консалтингової діяльності, зокрема, шляхом: інформаційного і правового забезпечення діяльності таких суб'єктів, забезпечення комунікації та обміну інформацією з іноземними дипломатичними представництвами за кордоном тощо;
- утворити Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сфері військово-консалтингової діяльності, що є незалежним державним колегіальним органом;
- доповнити перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, а саме військово-консалтингової діяльності [98].

Основними завданнями проекту закону є:

- 1) створення можливостей ефективного реалізації особами, які мають статус ветерана війни, учасника бойових дій, колишніми військовослужбовцями та колишніми працівниками правоохоронних органів права на працю;

2) забезпечення прав і законних інтересів засновників та учасників суб'єкта військово-консалтингової діяльності;

3) забезпечення державного контролю за здійсненням військово-консалтингової діяльності;

4) розвитку та вдосконалення сфери надання послуг військового характеру [99].

Однак, варто зазначити, що у цьому законопроекті є декілька дискусійних положень, що потребують доопрацювання, а саме:

1) використання термінології;

Так, проєкт закону оперує поняттями «військово-консалтингова діяльність». Відповідно до п. 2 ч. 1 ст. 1 проєкту військово-консалтингова діяльність – це надання державам, юридичним чи фізичним особам за межами України послуг військового або охоронного характеру, визначених цим Законом. Однак, законопроект не визначає, які послуги становлять собою «послуги військового та охоронного консалтингу».

2) перелік послуг, що надаються суб'єктами військово-консалтингової діяльності;

Консалтингова діяльність здійснюється шляхом надання певної консультаційної послуги замовнику. Однак, проєкт закону відносить до послуг військового характеру, що можуть надаватися суб'єктами військово-консалтингової діяльності, зокрема: навчання особового складу збройних сил або інших силових чи правоохоронних органів іноземної держави, а також надання кадрової, фінансової, логістичної та інформаційно-аналітичної підтримки; обслуговування та ремонт військової техніки та обладнання; послуги військового консалтингу; забезпечення поставки військової техніки та обладнання; послуг охоронного характеру: охорону об'єктів різного призначення; забезпечення захисту життя, здоров'я фізичних та юридичних осіб; послуги охоронного консалтингу. На нашу думку, надання послуг з обслуговування та ремонту військової техніки; виконання будівельних робіт військового призначення;

розмінування території, будівель та споруд; охорони об'єктів не може вважатися по своїй суті консалтинговою діяльністю.

3) створення окремого органу для регулювання військово-консалтингової діяльності (Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері військово-консалтингової діяльності);

Формування нового органу може зайняти значну кількість часу та потребуватиме додаткового бюджетного фінансування.

4) суб'єкти військово-консалтингової діяльності не мають права здійснювати діяльність на території України.

Так, відповідно до вимог законопроекту, послуги військового або охоронного характеру можуть надаватися відповідними суб'єктами виключно державам, юридичним чи фізичним особам за межами України [100, с.287-288].

На нашу думку, поточний законопроект не регулює послуги з військового консалтингу та потребує значного доопрацювання. Однак, доцільно врегулювати сферу військового консалтингу на нормативно-правовому рівні, враховуючи її актуальність у поточній кризовій ситуації. Зокрема, на рівні закону можна закріпити поняття «послуги військового консалтингу», «суб'єкти військово-консалтингової діяльності», врегулювати особливості та порядок надання відповідних послуг на території України, а саме: хто може бути замовником відповідних послуг; обов'язкові положення консалтингового договору про надання послуг військового консалтингу, а також встановити вимоги до порядку створення та ліцензування відповідних суб'єктів військово-консалтингової діяльності.

Отже, ми можемо виділити такі джерела правового регулювання консалтингової діяльності як нормативно-правові акти, акти професійних консалтингових організацій, локальні нормативно-правові акти суб'єктів консалтингової діяльності, міжнародні форми договорів, звичаї ділового обороту, рекомендації міжнародних та вітчизняних професійних організацій та судова практика. Враховуючи особливості вітчизняної правової системи, основним джерелом правового регулювання консалтингової діяльності виступає нормативно-правовий акт.

Беручи до уваги різноманітність видів консалтингової діяльності, ми вважаємо недоцільним прийняття окремого закону про консалтинг. Загальні правила здійснення консалтингової діяльності можуть бути закріплені в ГК України, а саме поняття «консалтингова діяльність», принципи її здійснення. Спеціальні норми, що регулюють особливості здійснення кожного виду консалтингової діяльності, повинні закріплюватися у відповідних нормативно-правових актах. Однак, звертаємо увагу, що певні види консалтингової діяльності не мають спеціального нормативного регулювання або регулюються фрагментарно (наприклад надання послуг з управлінського консалтингу). У такому випадку ключовими джерелами правового регулювання будуть виступати локальні нормативно-правові акти суб'єктів консалтингової діяльності, звичаї ділового обороту та судова практика.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Загальнотеоретичне дослідження, здійснене в межах першого розділу дисертації, дозволило зробити низку узагальнюючих висновків, серед яких найважливішими є такі:

1. Перші консалтингові відносини з'явилися ще в Стародавньому Єгипті, а прообразом сучасних консультантів протягом історії були радники правителів. Важливими факторами розвитку консалтингових відносин стали становлення міжнародного торговельного права, великі географічні відкриття та промислова революція. При цьому роль та обов'язки суб'єктів консалтингової діяльності змінювалися із розвитком промисловості. У науковій літературі визначають такі етапи розвитку консалтингу в світі: 1) період зародження консалтингу як галузі (кінець XIX – XX ст.); 2) період становлення консалтингу як окремого виду бізнесу (20-30-ті рр. XX ст.); 3) «золота ера консалтингу» (40-ві рр. XX ст. – сьогодення).

Розвиток консалтингової діяльності в Україні розпочався із здобуттям незалежності держави та був зумовлений переходом до ринкової економіки, необхідністю підвищення конкурентоспроможності компаній та управління бізнес-процесами з використанням передових технологій. Консалтингова діяльність як

вид бізнесу еволюціонує вже протягом трьох століть та при цьому може констатувати, що: 1) спектр консалтингових послуг поступово розширюється; 2) збільшується кількість суб'єктів консалтингової діяльності та споживачів їхніх послуг; 3) зростає значимість консалтингу як соціально-економічного явища.

2. У законодавстві та науковій літературі немає єдиного підходу до визначення поняття «консалтингова діяльність» як особливого виду господарської діяльності. Пропонуємо визначати консалтингову діяльність як врегульований нормами права вид господарської діяльності, яка здійснюється спеціальними суб'єктами господарювання та особами, які провадять незалежну професійну діяльність, на професійній основі та полягає у наданні консультаційної послуги замовнику за плату, на підставі договору. Метою консалтингової діяльності є надання одиничних або комплексних рекомендацій замовнику для вирішення конкретних питань або розв'язання проблем.

3. У правовій доктрині відсутнє чітке відмежування поняття «консалтингова діяльність» від суміжних категорій. Було встановлено співвідношення консалтингової діяльності із близькими по значенню категоріями, а саме:

1) консалтинг є родовим поняттям щодо консалтингової діяльності, оскільки консалтинг є комплексним та багатоаспектним явищем, яке охоплює собою декілька структурних елементів, що не можуть бути віднесені до консалтингової діяльності (зокрема, надання консультаційних послуг на безоплатній основі);

2) консультування – це різновид консалтингу, який може здійснюватися на безоплатній та оплатній основі та характеризується наданням специфічної консультаційної послуги. Якщо консультування здійснюється на безоплатній основі, така діяльність не може вважатися консалтинговою діяльністю;

3) управлінський консалтинг – це різновид консалтингової діяльності, що направлений на надання консультацій та рекомендацій корпоративного характеру власникам бізнесу та/або керівництву суб'єкта господарювання з метою покращення ведення бізнесу;

4) діяльність консалтингових фірм є ширшою категорією за консалтингову діяльність, оскільки консалтингові фірми можуть займатися й іншими видами діяльності за відсутності відповідних обмежень у законодавстві.

4. До спеціальних ознак, що характеризують консалтингову діяльність можуть бути віднесені такі: особливий суб'єктний склад; особлива сфера здійснення господарської діяльності; оплатний (підприємницький) характер; здійснення діяльності на професійних засадах; ексклюзивність консультаційної послуги, що надається; інноваційний характер діяльності. Консалтингова діяльність може бути класифікована на види за такими критеріями: залежно від сфери здійснення, частоти надання консалтингової послуги, від ситуації, в якій перебуває замовник консалтингових послуг.

5. Принципи консалтингової діяльності можуть бути поділені на загальні (впливають із господарсько-правового та підприємницького характеру консалтингової діяльності) та спеціальні (сформовані з урахуванням особливостей надання консалтингової послуги). Окремі принципи здійснення консалтингової діяльності можуть бути застосовними не тільки до консультанта, а й до замовника консалтингової послуги. Для уникнення проблем, що можуть виникнути внаслідок незастосування відповідних принципів, сторонам доцільно врегулювати певні питання в консалтинговому договорі, зокрема питання конфіденційності, можливі способи використання інформації, отриманої від клієнта та консультанта, чіткі вимоги щодо якості консалтингової послуги.

6. У сучасній правовій доктрині функції консалтингової діяльності аналізуються виключно у розрізі відповідних видів консалтингової діяльності, що є предметом дослідження певного науковця. У результаті дослідження було сформульовано авторське визначення поняття «функції консалтингової діяльності», визначена система функцій консалтингової діяльності, наведено опис відповідних функцій. Пропонуємо визначати функції консалтингової діяльності – як основні напрями впливу на сферу господарювання, що дозволяють виявити сутність та призначення консалтингової діяльності. Консалтинговій діяльності

притаманні такі специфічні функції: інформаційна, комунікативна, навчальна, інноваційна, прогнозна та функція самоконтролю.

7. Систему джерела правового регулювання консалтингової діяльності складають нормативно-правові акти, акти професійних консалтингових організацій, локальні нормативно-правові акти суб'єктів консалтингової діяльності, міжнародні форми договорів, звичаї ділового обороту, рекомендації міжнародних та вітчизняних професійних організацій та судова практика. Однак, основним джерелом правового регулювання консалтингової діяльності виступає нормативно-правовий акт. Актуальним є питання нормативно-правового врегулювання послуг з військового консалтингу.

РОЗДІЛ II. ПРАВОВЕ СТАНОВИЩЕ СУБ'ЄКТІВ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Поняття та ознаки суб'єктів консалтингової діяльності

Перші консалтингові компанії з'явилися в Україні на початку 1990-х років із здобуттям незалежності. Однак, наразі офіційної та детальної статистики щодо суб'єктів консалтингової діяльності не існує, оскільки консалтинг не виділяється як окремий вид діяльності у КВЕД [18, с. 98].

Аналізуючи фрагментарність нормативно-правового регулювання консалтингової діяльності, ми підкреслюємо, що законодавство не містить визначення поняття «суб'єкт консалтингової діяльності». При цьому, в науковій літературі (як юридичній, так і економічній) відсутній єдиний підхід до визначення цього поняття. Аналізуючи окремі види консалтингової діяльності, як правило, науковці розкривають відповідну дефініцію із урахуванням безпосереднього об'єкта своїх досліджень.

Зокрема, за визначенням О. О. Охріменко, **суб'єкти міжнародного консалтингу** – це учасники процесу консультивання, яким притаманні внутрішні мотиви, інтереси, цілі та здатність до їх реалізації у сфері міжнародного консалтингу. Такими суб'єктами можуть бути окремі особи, підприємства, транснаціональні структурні утворення, міжнародні організації й асоціації. При цьому суб'єкта, що здійснює консультивання називають **консультантом**, а підприємство, що потребує послуг із консультивання – **клієнтською організацією** [66, с. 10].

На думку І. В. Паризького, **юридичне консультивання** здійснюється юрист-консультантами (корпоративними юристами), адвокатами як самозайнятими особами, адвокатськими бюро та адвокатськими об'єднаннями, суб'єктами юридичного консалтингу, тобто юристами, які є фізичними особами-підприємцями, та юридичними фірмами, які мають різні організаційні форми [101, с. 69].

На переконання О. В. Бутиліної, **суб'єкт управлінського консультування** – це організаційно оформлена в єдиний колектив група працівників консультаційної та клієнтської організації, залучена в процес консультування, вироблення консультаційних рекомендацій та їхньої реалізації [102, с. 12]. Однак, відповідний підхід розкриває особливості саме процесу консультування, а не суб'єкта, що надає консалтингову послугу. На нашу думку, необхідно розрівняти суб'єктів консалтингової діяльності та інших суб'єктів консалтингових правовідносин, що можуть бути залучені до процесу консультування (зокрема, клієнтів, внутрішніх консультантів).

Грбарчук О. В. сформулювала комплексне наукове визначення «суб'єктів консалтингової діяльності» на основі законодавчого визначення поняття «суб'єкт господарювання». Так, на її думку, суб'єктами консалтингової діяльності є учасники господарських відносин з надання консалтингових послуг, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством [27, с. 647]. У цілому ми погоджуємося із відповідним визначенням «суб'єктів консалтингової діяльності».

Таким чином, **суб'єкт консалтингової діяльності** – це один із ключових суб'єктів консалтингових правовідносин, що безпосередньо надає відповідну консалтингову послугу. Суб'єктом консалтингової діяльності може бути юридична особа або фізична особа (наприклад, якщо відповідна фізична особа зареєстрована як суб'єкт підприємництва або здійснює незалежну професійну діяльність з надання консалтингових послуг).

У науковій літературі вчені-економісти переважно оперують поняттями «консультант» та «консалтингова компанія» при дослідженні специфіки осіб, що надають консалтингові послуги. Зокрема, на думку І. В. Спільник, консультант – це «...фахівець з особливим статусом, що володіє спеціальними знаннями і практичними навичками, методичним інструментарієм у конкретній галузі та

здатністю творчо застосовувати їх для вирішення проблем клієнта, дотримуючись при цьому певних етичних норм і стандартів професії» [103, с. 14].

Консалтингова фірма визначається як юридична особа, яка на професійній основі займається наданням консультаційних послуг замовникам за допомогою фахівців відповідної кваліфікації та освіти, що здатні встановити, здійснити аналіз та розробити модель вирішення управлінської проблеми. Відповідними замовниками послуг (клієнтами) можуть виступати виробники товарів, продавці та споживачі [27, с. 647].

У зарубіжній літературі підкреслюється, що консультанти можуть виступати у чотирьох ролях:

– *як установники стандартів діяльності у певній сфері*: консультанти створюють дискурси, визначають набір методів та рішень для вирішення відповідних проблемних питань;

– *як джерела інформації*: консультанти мають унікальні та специфічні знання та досвід, що впливають із їхньої співпраці із різними клієнтами. Консультанти не обмежені специфікою діяльності одного суб'єкта господарювання, а навпаки – вбирають загальні тенденції та останні тренди, що застосовні у певній сфері господарювання;

– *як посередники у сфері знань*: консультанти передають відповідні знання під час надання консалтингової послуги, зокрема специфічні знання, отримані під час реалізації подібних консалтингових проєктів;

– *як інтегратори знань*: консультанти допомагають клієнтам впроваджувати рішення та підтримувати процеси передачі знань всередині клієнтської організації [1, с. 6-7].

На нашу думку, відповідні поняття «консультант» та «консалтингова компанія» є видовими по відношенню до суб'єкта консалтингової діяльності, оскільки останні можуть надають консалтингові послуги у різних формах, таких як консалтингова компанія (як окрема юридична особа), індивідуальне підприємництво (якщо консультант зареєстрований як фізична особа – підприємець), самозайнята особа (наприклад, надання консультаційних послуг

адвокатом). При цьому специфіка організаційних форм суб'єктів може встановлюватися окремими законами, наприклад Закон України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» визначає організаційні форми адвокатської діяльності, а саме адвокат може здійснювати адвокатську діяльність індивідуально або в організаційно-правових формах адвокатського бюро чи адвокатського об'єднання [58].

Враховуючи доктринальні положення, ми можемо зробити висновок, що суб'єктам консалтингової діяльності притаманні такі загальні ознаки:

- 1) є суб'єктами господарських правовідносин;
- 2) створені у встановленому законом порядку;
- 3) безпосередньо здійснюють господарську діяльність з надання консалтингових послуг;
- 4) наділені господарською правосуб'єктністю (певним комплексом прав та обов'язків, які реалізуються у ході здійснення консалтингового проєкту);
- 5) мають відокремлене майно, яке використовується для здійснення господарської діяльності;
- 6) несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями відповідно до законодавства.

Відповідні загальні ознаки впливають із ознак, що притаманні суб'єктам господарської діяльності. Існує велика кількість наукових праць, у яких вітчизняні вчені-правознавці аналізували відповідні ознаки суб'єкта господарської діяльності, тому буде недоцільно окремо зупинити на описі загальних ознак у межах цього дослідження. Водночас зосередимо увагу на розкритті спеціальних ознак, що притаманні суб'єктам консалтингової діяльності.

Спеціальні ознаки дозволяють відрізнити суб'єктів консалтингової діяльності від інших суб'єктів господарювання. На нашу думку, суб'єкту консалтингової діяльності притаманний перелік спеціальних ознак, а саме:

- 1) є суб'єктом консалтингових правовідносин;
- 2) є суб'єктом підприємницької діяльності або здійснюють незалежну професійну діяльність;

3) відповідає вимогам законодавства щодо здійснення певного виду консалтингової діяльності, наприклад ліцензування та сертифікації;

4) здійснює консалтингову діяльність на основі певної сукупності принципів;

5) має специфічні знання, навички та досвід для надання певного виду консалтингових послуг (аудиторських, юридичних, послуг з менеджмент-консалтингу тощо);

6) наділений певними професійних та морально-психологічних якостями, зокрема такими як: готовність та вміння відстоювати власну позицію, здатність критичної оцінки відповідної проблеми та вироблення практичних рекомендації щодо її усунення, постійне самовдосконалення та розвиток у професійній сфері.

Є суб'єктом консалтингових правовідносин. Доцільно звернути увагу, що у науковій доктрині відсутній єдиний підхід до визначення поняття «суб'єкт консалтингових правовідносин», оскільки науковці акцентують свої дослідження на розкритті окремих складових цього поняття (зокрема, суб'єкт консалтингової діяльності, клієнт).

Варто зазначити, що першочерговими чинниками виникнення консалтингових правовідносин у конкретній ситуації є необхідність та бажання клієнта отримати відповідну консультацію. На нашу думку, суб'єкт консалтингової діяльності має можливість вступити у відповідні консалтингові правовідносини шляхом підписання консалтингового договору із клієнтом, а у виключних випадках – із початком надання відповідних консалтингових послуг.

Доцільно проаналізувати особливості й інших суб'єктів консалтингових правовідносинах. У науковій літературі поняття «клієнт» визначається як юридична або фізична особа, що користується послугами інших підприємств, установ, організацій – постійний покупець або замовник [104, с. 125]. До спеціальних ознак клієнта як суб'єкта консалтингових правовідносин можемо віднести такі:

– є суб'єктом господарської діяльності та стороною консалтингового договору;

– потребує отримання відповідної консалтингової послуги для вирішення проблеми, що виникла під час здійснення господарської діяльності / управління бізнесом. При цьому, відповідна проблема може бути різного характеру – від необхідності отримання консультації щодо правильного ведення бухгалтерського обліку до загального реформування підходу до управління організацією тощо.

Як зауважують В. А. Верба та Т. І. Решетняк, потенційними споживачами консалтингових послуг можуть бути будь-які організації (компанії приватної форми власності, банки, державні установи тощо), що стикаються з управлінськими проблемами [27, с. 647]. Однак, найчастіше клієнтами консалтингових компаній є великі суб'єкти господарювання. Так, відповідно до даних Європейського банку реконструкції та розвитку, 72% середніх та малих підприємств в Україні взагалі не користуються консультаційними послугами. При цьому 50% із таких підприємств вважають, що не потребують допомоги зовнішнього консультанта, а інші не спроможні залучити консультанта у зв'язку із відсутністю відповідного фінансування [18, с. 98].

Варто зазначити, що на практиці до реалізації відповідного консалтингового проекту можуть бути залучені й інші компанії, які по своїй суті не є клієнтами (замовниками послуги) та консультантами. Наприклад, проведення процедури юридичної перевірки може відбуватися не стосовно замовника послуги, а щодо третьої особи – окремого суб'єкта господарювання. Зокрема, клієнт може замовляти подібну послугу під час купівлі-продажу частки у статутному капіталу такої третьої особи. Відповідна перевірка може здійснюватися з метою виявлення існуючих юридичних проблем (наприклад, порушення процедури створення компанії, неправильного оформлення трудових відносин із працівниками компанії тощо) та надання рекомендацій щодо їхнього усунення. Для реалізації подібного проекту, як правило, клієнт підписує договір із консалтинговою компанією, оскільки незалежні консультанти рідко залучаються до виконання подібних проектів у зв'язку із обмеженістю ресурсів.

Відповідно у таких правовідносинах ми можемо відзначити наявність трьох суб'єктів – замовника послуги, консалтингової компанії та компанія, яка безпосередньо виступає об'єктом перевірки. Звертаємо увагу, що хоча компанія – об'єкт перевірки може певним чином взаємодіяти із консалтинговою компанією (надавати інформацію та документи для перевірки, брати участь в інтерв'ю тощо), але відповідний суб'єкт не наділений господарською правосуб'єктністю замовника консалтингової послуги.

Варто зазначити, що учасниками певних консалтингових правовідносин можуть виступати й інші особи, наприклад професійні об'єднання консалтингових компаній. Відповідні об'єднання здійснюють свою діяльність у більш ніж 40 країнах світу. Зокрема, до провідних міжнародних професійних об'єднань в сфері консультивання відносять: Європейську федерацію асоціацій з економіки та управління, що включає в себе більше тисячі консалтингових компаній, Американську асоціацію менеджмент-консалтингових фірм, Міжнародну раду інститутів управлінського консультивання, Міжнародну асоціацію консультантів з організаційного розвитку тощо [8, с. 235-236].

Серед ключових завдань консалтингових об'єднань виділяють:

- інформаційне обслуговування суб'єктів консалтингової діяльності;
- впровадження та поширення застосування стандартів якості консалтингових послуг та етики відносин із замовниками;
- атестація та підвищення кваліфікації фахівців;
- проведення досліджень з метою визначення потреб у консалтингових послугах;
- розробка порад щодо організації процесу та методів надання консалтингових послуг [105, с. 107].

Суб'єкти консалтингової діяльності вступають у відповідні консалтингові об'єднання із врахуванням певних критеріїв, зокрема таких як:

- спеціалізація суб'єкта консалтингової діяльності (вид та / або види консалтингових послуг, що надаються);

- місцезнаходження (цей критерій має значення при вступі у локальні консалтингові об'єднання);
- обов'язковість участі у відповідному об'єднанні відповідно до вимог законодавства (наприклад, включені до Реєстру аудитори і аудиторські фірми є членами Аудиторської палати України відповідно до закону [39]);
- практична необхідність суб'єкта консалтингової діяльності у відповідній участі, в т. ч. для обміну досвідом, отримання та / або вдосконалення знань та навичок для здійснення консалтингової діяльності).

Таким чином, консалтингові об'єднання покликані сприяти підвищенню якості консалтингових послуг, захищати інтереси консультантів та замовників консалтингових послуг, розвивати бізнес-культуру надання послуг, формувати та впроваджувати стандарти здійснення відповідної діяльності, а в окремих випадках – обмежувати доступ до надання консалтингових послуг осіб, що не мають відповідного досвіду, знань та навичок.

Враховуючи вищезазначені доктринальні положення, ми можемо зробити висновок, що ключовими суб'єктами консалтингових правовідносин є суб'єкт консалтингової діяльності, тобто юридична або фізична особа, яка безпосередньо надає відповідну консалтингову послугу та клієнт (замовник консалтингової послуги).

Є суб'єктом підприємницької діяльності. Звертаємо увагу, що ГК України не містить чіткого визначення поняття «суб'єкт підприємницької діяльності». Відповідне поняття може бути розкрито через суміжні поняття «господарська діяльність» і «суб'єкт господарювання». Так, відповідно до ч. 2 ст. 3 ГК України суб'єктами підприємництва вважаються особи, які займаються підприємницькою діяльністю «для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку» [106, с. 103].

Аналізуючи поняття суб'єкта підприємницького права, Н. О. Саніахметова визначає ознаки такого суб'єкта, а саме: реєстрація у встановленому законом порядку або інший спосіб легітимації діяльності, наявність господарської

компетенції та відокремленого майна, несення самостійної майнової відповідальності.

Дякуновський О. Є. зазначає, що, як правило, в основі визначення критеріїв віднесення тієї чи іншої особи до суб'єктів підприємницької діяльності, знаходяться характеристики такої діяльності, що дозволяє сформулювати визначення поняття підприємця як фізичної або юридичної особи, яка здійснює на постійній основі з метою одержання прибутку діяльність з виробництва, реалізації чи придбання продукції або товарів, виконання робіт, надання послуг та укладає цивільно-правові угоди у процесі цієї діяльності від свого імені [107, с. 114].

Законодавче визначення підприємництва наведено у статті 42 ГК України, а саме підприємництво визначається як самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [46]. У науковій доктрині вчені розкривають й інші ознаки підприємницької діяльності, а саме, за визначенням В. М. Селіванова, підприємництву притаманні такі ознаки: економічна самостійність; автономна воля суб'єкта; систематичність; творчий новаторський характер; ризикованість; ініціативність; повна майнова відповідальність; мета здійснення діяльності – отримання прибутку; правомірність. На думку Ю. Сагайдак, підприємницька діяльність базується на основі такої сукупності основних ознак: вольовий характер, правомірність, ініціативність, систематичність, ризик та спрямованість на отримання прибутку [108, с. 46].

Таким чином, суб'єкт консалтингової діяльності надає консалтингові послуги систематично, самостійно, ініціативно й на власний ризик. Ключовою метою надання відповідних послуг є отримання суб'єктом відповідної оплати (прибутку).

Відповідність вимогам законодавства, що регулює порядок здійснення консалтингової діяльності певного виду, в т. ч. щодо ліцензування та сертифікації. Суб'єктом консалтингової діяльності може вважатися особа, яка була зареєстрована у встановленому законодавству порядку та отримала відповідні

дозвільні документи для здійснення відповідного виду консалтингової діяльності – якщо законодавства передбачає необхідність отримання таких документів.

Спільник І. В. зазначає, що питання ліцензування консультаційної діяльності як окремої професії залишається дискусійним. Так, прихильники запровадження обов'язкового ліцензування вважають, що це дозволить гарантувати якість консультаційного супроводу шляхом запровадження відповідних стандартів, необхідності документального підтвердження знань та навичок консультанта, права на здійснення консалтингової діяльності. Однак, противники ліцензування вказують на те, що отримання відповідних документів не може бути беззаперечною гарантією високої якості консультаційних послуг, а відповідне питання може регулюватися ринком самостійно [103, с. 96-97].

На думку О. В. Сукманової, господарську діяльність з надання консультаційних послуг слід включити у перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню відповідно до ЗУ «Про ліцензування певних видів господарської діяльності».

Законодавство України опосередковано передбачає необхідність одержання ліцензії та/або сертифікату для надання лише деяких видів консалтингових послуг. Однак, таке ліцензування здійснюється державними установами або професійними асоціаціями, що отримали право ліцензування за умови збереження керівництва та контролю державою [27, с. 649].

Слід зауважити, що ліцензування може розглядатися як один із комплексних інструментів державного регулювання, що регламентує порядок доступу суб'єктів господарювання до ринку. При цьому метою обмеження такого доступу до певного ринку може бути: 1) запобігання шкідливому впливу від діяльності суб'єкта господарювання на життя та здоров'я населення, навколишнє природне середовище, безпеку, оборону та економічні інтереси держави, на немайнові блага громадян; 2) забезпечення мінімально допустимої якості послуг, які надаються суб'єктами господарювання [109, с. 90].

При цьому, у доктрині підкреслюється, що ліцензування може розглядатися у різних значеннях, зокрема як елемент легітимації діяльності суб'єктів

господарювання, джерело надходжень до бюджету, репресивна санкція, засіб для захисту від недобросовісної конкуренції тощо [110, с. 78].

У свою чергу, у законодавстві сертифікація визначається як підтвердження відповідності третьою стороною, яке стосується продукції, процесів, послуг, систем або персоналу [111]. У контексті консалтингу метою сертифікації є підтвердження компетенції консультанта для надання відповідних послуг, перевірка відповідності суб'єктів консалтингової діяльності певним кваліфікаційним вимогам (у разі наявності таких вимог). Таким чином, ліцензування та сертифікація покликані захистити клієнтів від надання неякісних консалтингових послуг.

На нашу думку, питання доцільності ліцензування / сертифікації консалтингової діяльності необхідно досліджувати із позицій принципів розумності та обмеження впливу держави у регулювання господарської діяльності. Здійснення окремих видів консалтингової діяльності справді потребує попереднього ліцензування / сертифікації суб'єктів, враховуючи складність та значення надаваних консалтингових послуг, а також правові наслідки надання неякісної консалтингової послуги для клієнта. Наприклад, цілком виправданою є сертифікація осіб, які здійснюють аудиторську діяльність, оскільки помилка у ході надання консалтингової послуги з аудиту може мати вагомі фінансові та юридичні наслідки для замовника послуги. Однак, доволі недоцільним вбачається запровадження обов'язкової сертифікації для суб'єктів консалтингової діяльності, якщо неправильне надання відповідних послуг не може становити великого ризику для клієнта (наприклад, послуг з управлінського консалтингу).

Варто зазначити, що сертифікація є важливим елементом правового статусу суб'єкта консалтингової діяльності в іноземних країнах. Як правило, відповідна сертифікація не є обов'язковою для здійснення певного виду консалтингової діяльності, однак послуги сертифікованого консультанта мають більший попит серед замовників. Відповідні сертифікати видають на добровільній основі об'єднання консультантів певного виду діяльності. Наприклад, Американський інститут консультантів видає посвідчення Сертифікованого Менеджмент

Консультанта при наявності у кандидата відповідного рівня освіти; досвіду роботи консультантом; рекомендацій від клієнтів. При цьому кандидат повинен скласти письмовий екзамен та відповідати внутрішньому кодексу етики [103].

Здійснює консалтингову діяльність на основі певної сукупності принципів. Варто зазначити, що здійснення консалтингової діяльності базується перш за все на загальних принципах господарювання та підприємництва, що встановлені у ГК України. Водночас, доцільно вирізняти й спеціальні принципи консалтингової діяльності, а саме саморегулювання, професіоналізму, незалежності, дотримання спеціальних етичних правил, конфіденційності, науковості, балансу очікувань клієнта та консультанта. Дотримання принципів здійснення консалтингової діяльності сприяє наданню якісної консалтингової послуги клієнту, формуванню ділової репутації суб'єктів консалтингової діяльності.

Наявність специфічних знань, навичок та досвіду для надання певного виду консалтингових послуг. Під час надання консалтингової послуги консультант застосовує специфічні, практично зорієнтовані знання з урахуванням існуючої нормативно-правової бази та практики діяльності у певній сфері. На етапі замовлення консалтингової послуги консультант повинен переконати клієнта, що, з суто технічної точки зору, він володіє всіма необхідними знаннями, ноу-хау та інформацією, необхідною для вирішення проблеми клієнта [113, с. 2].

Гонтарева І. В. розглядає консультування як окрему форму впровадження знань під час здійснення господарської діяльності, що виступає альтернативою традиційному навчанню. При цьому перевагою консультування є конкретно-індивідуальний підхід, адже знання консультантів застосовуються таким чином, щоб вирішити конкретні проблеми певного суб'єкта господарювання [7, с. 20].

Однак, під час консалтингового проекту передача знань – це двосторонній процес (певні знання передаються від замовника до консультанта), тому останній теж може отримати нову інформацію, удосконалити свої знання та розвинути власну компетенцію [102, с.13].

Варто звернути увагу, що чіткі вимоги до навчання, досвіду та навичок консультанта можуть встановлюватися на нормативно-правовому рівні. Так, наприклад, у разі надання дорожніх консультаційних послуг інженер-консультант повинен відповідати кваліфікаційним вимогам до професії «інженер-консультант (будівництво)» та може надавати послуги, що визначені відповідними кваліфікаційними вимогами [114]. Зокрема, відповідні кваліфікаційні вимоги до провідного інженера передбачають наявність: (і) повної вищої освіти відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст) та підвищення кваліфікації, (іі) стаж роботи за професією інженера I категорії не менше 2 років.

Інженер повинен знати нормативно-правові вимоги до виконання будівельно-монтажних робіт; будівельні норми та правила; стандарти і технічні умови; номенклатуру будівельних матеріалів, конструкцій і деталей, що застосовуються; порядок приймання об'єктів, будівництво яких завершено; методи контролю якості; порядок оформлення проектно-кошторисної й іншої технічної документації; передовий вітчизняний і зарубіжний досвід виконання будівельно-монтажних робіт тощо [115].

Однак, розглядаючи окремі види консалтингової діяльності, ми можемо зазначити, що порядок їхнього здійснення та вимоги до консультантів не врегульовані законодавством (наприклад, щодо управлінського консультування, бізнес консультування). Відповідні вимоги до консультантів формуються практикою надання консалтингових послуг та побажаннями клієнта у кожному конкретному випадку.

Наявність певних професійних та морально-психологічних якостей. Для надання якісної консалтингової послуги консультант повинен володіти певним набором характеристик, а саме професіоналізм у своїй справі, наявність теоретичних знань та практичного досвіду вирішення певної проблеми, знання суміжних сфер діяльності, креативність, дотримання принципів здійснення консалтингової діяльності. Науковці підкреслюють, що консультант повинен чітко та лаконічно доносити інформацію до замовника, надавати рекомендації та

описувати послідовність дій, які мають виконувати компанії-замовники, сприяти вирішенню проблеми [116, с. 225].

На переконання І. В. Гондарєвої, головна відмінність консультанта від керівництва або працівника підприємства полягає в тому, що консультант повинен слідкувати за тенденціями розвитку його компетенції в Україні та іноземних державах. Крім цього, консультанту необхідно розвивати свій професійний потенціал (виступати активним учасником семінарів, круглих столів, брати участь у дискусіях, писати статті тощо) [7, с. 58].

Зарубіжні науковці (зокрема, П. Дрюкер) зазначають, що дві ключові якості дозволяють відрізнити консультанта від інших експертів у певній сфері, а саме:

- унікальний досвід, отриманий шляхом внаслідок аналізу або реалізації подібних консалтингових проєктів (причому такий досвід суттєво відрізняється від досвіду звичайних працівників та/або керівництва компанії);
- незалежність консультанта від клієнта [1, с. 6].

Крім цього, основою ефективного консалтингового супроводу на всіх етапах проєкту виступає взаємна довіра суб'єкта консалтингової діяльності та замовника послуги [76, с. 46]. У сучасній економічній доктрині виділяють три підходи до ступеня залученості клієнта в консалтинговий проєкт, а саме:

- **експертне консультування:** клієнт надає консультанту інформацію, контролює його діяльність та приймає відповідні управлінські рішення;
- **процесне консультування:** клієнт бере участь у розробці рекомендацій разом із консультантом;
- **навчальне консультування:** консультант проводить додаткові навчальні заняття для персоналу клієнта.

Всі три вищезазначені підходи можуть застосовуватися на різних етапах проєкту. Вчені-економісти зазначають, що в країнах з розвинутою економікою найбільш поширеними є процесне і експертно-процесне консультування, тоді як в під час здійснення проєктів в Україні попитом користуються експертне й експертно-навчальне консультування [117, с. 27].

Отже, суб'єкт консалтингової діяльності – це один із ключових суб'єктів консалтингових правовідносин, що безпосередньо здійснює діяльність з надання консалтингової послуги клієнту. Суб'єкти консалтингової діяльності можуть надавати консалтингові послуги у різних формах таких як: консалтингова компанія (як окрема юридична особа), індивідуальне підприємництво (якщо консультант зареєстрований як фізична особа – підприємець), самозайнята особа (наприклад, надання консультаційних послуг адвокатом). Суб'єктам консалтингової діяльності притаманні загальні та спеціальні ознаки, причому загальні ознаки впливають із ознак суб'єктів господарської діяльності, а спеціальні ознаки сформульовані із врахуванням специфіки здійснення консалтингової діяльності. Загальні ознаки суб'єкта консалтингової діяльності включають такі:

- 1) є суб'єктами господарських правовідносин;
- 2) створені у встановленому законом порядку;
- 3) безпосередньо здійснюють господарську діяльність з надання консалтингових послуг;
- 4) наділені господарською правосуб'єктністю (певним комплексом прав та обов'язків, які реалізуються у ході здійснення консалтингового проєкту);
- 5) мають відокремлене майно, яке використовується для здійснення господарської діяльності;
- 6) несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями відповідно до законодавства.

Суб'єкту консалтингової діяльності притаманні такі спеціальні ознаки:

- 1) є одним із ключових суб'єктів господарських правовідносин;
- 2) є суб'єктом підприємницької діяльності;
- 3) відповідає вимогам законодавства щодо здійснення певного виду консалтингової діяльності, наприклад ліцензування та сертифікації;
- 4) здійснює консалтингову діяльність на основі певної сукупності принципів;

5) має специфічні знання, навички та досвід для надання певного виду консалтингових послуг (аудиторських, юридичних, послуг з менеджмент-консалтингу тощо);

б) наділений певними професійних та морально-психологічних якостями, зокрема такими як: готовність та вміння відстоювати власну позицію, здатність критичної оцінки відповідної проблеми та вироблення практичних рекомендації щодо її усунення, постійне самовдосконалення та розвиток у певній сфері.

Особливості порядку створення та припинення суб'єктів консалтингової діяльності визначаються організаційно-правовою формою, яку відповідний суб'єкт обрав для здійснення відповідної господарської діяльності. Вимоги до створення та припинення діяльності у певній організаційно-правовій формі встановлюються господарським законодавством.

2.2. Види суб'єктів консалтингової діяльності

Проблематика видів суб'єктів консалтингової діяльності переважно досліджувалась науковцями-економістами, такими як Т. М. Камінська, М. І. Лазурко, О. С. Марченко, Т. І. Решетняк, та іншими вченими. Однак, юридична наука не містить комплексної класифікації суб'єктів консалтингової діяльності, особливостей окремих видів таких суб'єктів. Таким чином, у межах цього дослідження, доцільно встановити критерії за якими можуть бути класифіковані суб'єктів консалтингової діяльності та проаналізувати види суб'єктів.

У науковій літературі підкреслюється, що приблизно 87% консалтингових послуг, що надаються на території України, «...сконцентровано в м. Києві, оскільки майже всі представництва іноземних консалтингових компаній та центр-офіси основних національних підприємств зосереджені в столичному регіоні» [7, с. 98]. В інших областях «...знаходяться зазвичай невеликі спеціалізовані консалтингові фірми й бізнес-центри, які надають послуги малому бізнесу» [7, с. 50].

У економічній доктрині прийнято характеризувати поточний стан національного консалтингового ринку як різновид асиметричної олігополії, що означає наявність на ринку великої кількості компаній, однак контроль за ринком здійснюється відносно невеликою групою лідерів консалтингового бізнесу. Зокрема, Т. І. Решетняк виділяє три стратегічні групи консалтингових компаній:

- 1) компанії групи А (великі міжнародні консалтингові та аудиторські компанії);
- 2) компанії групи В (провідні національні консалтингові фірми);
- 3) компанії групи С (спеціалізовані українські консалтингові фірми).

Решетняк Т. І. встановлює ключові характеристики, що притаманні кожній групі консалтингових компаній, а саме:

- 1) компанії групи А:**
 - основні клієнти – великі промислові міжнародні корпорації, іноземні фінансові організації;
 - основні послуги – аудит, інвестиційний та управлінський консалтинг;
 - мають відому ділову репутацію, значний доступ до фінансових та інформаційних ресурсів.
- 2) компанії групи В:**
 - бізнес таких компаній, як правило, починався з надання комплексу послуг, пов'язаних із приватизацією (зокрема, щодо питань управління, регуляторних вимог, оподаткування);
 - основними клієнтами є великі та середні українські підприємства;
 - надають обмежений перелік консалтингових послуг.
- 3) компанії групи С:**
 - з'явилися на ринку протягом останніх декількох років;
 - зазвичай надають маркетингові, юридично-консультаційні та аудиторські послуги;
 - орієнтовані на обслуговування певної категорії замовників за окремими напрямками або галузями [118, с.101-103].

Охріменко О. О. пропонує виділяти такі групи консалтингових компаній, які надають консультаційні послуги вітчизняному ринку:

- *квазіконсультаційні компанії*: зазвичай відсутній постійний штат консультантів, такі компанії можуть мати інший профіль діяльності, що не пов'язаний із наданням консалтингових послуг;
- *дрібні консалтингові фірми*: невеликий розмір (чисельність персоналу від 1 до 5 осіб), помірна вартість консалтингової послуги. Водночас, незначна чисельність персоналу зумовлює обмеження щодо можливості суттєвого збору інформації, кількості договорів тощо;
- *середні і великі консалтингові фірми*: найбільш збалансована група щодо потреб клієнта (такі компанії можуть найбільш повно задовольнити запити замовника), однак вартість послуг є суттєво вищою;
- *іноземні консалтингові фірми*: надають консультаційні послуги з різних питань, зокрема оподаткування, управління, бізнес-планування, реструктуризації компаній, залучення інвестицій [66, с. 53-54].

На нашу думку, відповідне структурування груп консалтингових компаній може бути удосконалене, оскільки воно не дозволяє комплексного охарактеризувати різні види таких компаній. Перш за все, групи компаній були структуровані науковцем за різними критеріями: розмір, географічне положення компанії, фіктивність діяльності. Тому й групи консалтингових компаній повинні виділятися відповідно до заданих критеріїв, а саме:

- **розмір**: дрібні, середні та великі консалтингові компанії (причому середні та великі компанії не можуть об'єднуватися в одну групу і повинні характеризуватися окремо);
- **географічне положення**: вітчизняні та іноземні консалтингові компанії;
- **фіктивність діяльності**: квазіконсультаційні компанії та компанії, що надають консалтингові послуги на практиці.

По-друге, дискусійним видається питання віднесення квазіконсультаційних компаній до класифікації консалтингових компаній. На наше переконання,

ключовою характеристикою консалтингової компанії є здійснення консалтингової діяльності, а саме надання консалтингових послуг систематично на професійній основі за відповідну винагороду. Таким чином, квазіконсультаційні організації не можуть вважатися суб'єктами консалтингової діяльності.

По-третє, іноземні консалтингові компанії можуть надавати різні види консалтингових послуг (від оподаткування до юридичного консалтингу) відповідно до вимог чинного законодавства. Таким чином, види консалтингових продуктів, що пропонуються консалтинговими компаніями, не підлягають звуженню і, на нашу думку, повинні виступати ще одним критерієм для їхньої класифікації, а саме **за спеціалізацією суб'єкта консалтингової діяльності:**

- вузькоспеціалізовані (надають один вид консалтингових послуг, наприклад адвокати, які надають послуги юридичного консалтингу);
- спеціалізовані (надають декілька видів консалтингових послуг, що є суміжними у певній сфері, наприклад, послуги із консультування під час будівництва та архітектури);
- багатoproфільні (надають різні види консалтингових послуг, наприклад, послуги із бізнес-консультування, аудиту тощо).

Варто зазначити, що деякі вчені-економісти фокусують свої дослідження на аналізі виключно консалтингових компаній, ігноруючи при цьому індивідуального консультанта як окрему форму здійснення консалтингової діяльності. Відповідні індивідуальні консультанти, як правило, є професіоналами у певній сфері (юридичній, будівництва, медичній тощо) і, як правило, являють собою вузькоспеціалізованих або спеціалізованих суб'єктів консалтингової діяльності.

Варто підкреслити, що у науковій літературі наявні й інші підходи до класифікації надавачів консалтингових послуг. Зокрема, зазначається, що на вітчизняному ринку консультаційних послуг можуть діяти:

- транснаціональні консалтингові корпорації, що характеризуються мережею локальних представництв, об'єднаних спільною корпоративною стратегією і культурою;

- крупні багатофункціональні фірми, що надають різні види консалтингових послуг і, як правило, їхніми замовниками є великі корпорації;
- вузькоспеціалізовані фірми, які спеціалізуються на наданні консалтингових послуг дрібним і середнім організаціям та обмежені певним сектором консультування;
- навчальні заклади та центри, що здійснюють підготовку консультантів, проводять тренінги за різними напрямками;
- одноосібні незалежні консультанти, що є висококваліфікованими експертами з відповідним досвідом та знаннями. Такі консультанти працюють на незалежній основі (самостійно) або можуть бути постійними консультантами при великих фірмах [119, с. 11-12].

Лазурко М. І. та Завербний А. С. виділяють групи надавачів консалтингових послуг в Україні, а саме:

- представництва міжнародних консалтингових корпорацій;
- багатофункціональні компанії, що спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують широкий спектр послуг;
- вузькоспеціалізовані компанії, що надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам певної галузі;
- незалежні консультанти, які виступають як експерти або співпрацюють на постійній основі з великими компаніями;
- університети, навчальні заклади, що проводять підготовку спеціалістів, які надалі надаватимуть послуги в різних сферах бізнесу [120, с. 205-206].

Втім, на нашу думку, відповідна класифікація потребує уточнення. Перш за все, необхідно чітко розрізняти представництва міжнародних консалтингових компаній, що були відкриті в Україні від юридичних осіб (компаній), які були створені в Україні іноземними засновниками. Відповідні іноземні представництва не мають статусу юридичної особи в Україні, створюються та здійснюють діяльність відповідно до окремого порядку. Однак, варто зауважити, що ведення бізнесу в Україні у формі іноземного представництва не є поширеною практикою серед іноземних консалтингових компаній. Натомість відповідні компанії

виступають засновниками юридичних осіб, що створюються в Україні, для спрощення порядку надання консалтингових послуг, оптимізації витрат на ведення бізнесу, обмеження відповідальності іноземних засновників. Таким чином, компанії, що були створені іноземними консалтинговими корпораціями, зазвичай функціонують не в юридичному статусі іноземних представництв, а навпаки – як окремий та самостійний суб'єкт господарювання.

Крім цього, повертаючись до аналізу вищенаведеної класифікації, дискусійною видається виділення закладів вищої освіти як окремих суб'єкти консалтингової діяльності. Відповідно до визначення, наведеному у ч. 1 с. 1 ЗУ «Про вищу освіту» заклад вищої освіти проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей [121]. Діяльність відповідних закладів першочергово не спрямована на надання консалтингових послуг.

Камінська Т. М. підкреслює, що *послуги бізнес-консалтингу* на світовому ринку надають й інші спеціальні суб'єкти, що є консалтинговими компаніями, наприклад такі як: банки (окремі національні банки, Світовий банк тощо), клуби кредиторів (наприклад, Паризький), міжнародні організації й асоціації, які надають поради національним економікам на макро- та мікрорівнях [122, с. 23]. Крім цього, науковець також аналізує суб'єктів пропозиції *міжнародного інвестиційного консалтингу* та вказує, що до відповідних суб'єктів можна віднести: консалтингові компанії, які надають міжнародні послуги, венчурні фонди, технопарки, бізнес-акселератори та інкубатори, університети, незалежні консультанти [122, с. 66].

Таким чином, на сучасному етапі розвитку консалтинговому ринку в Україні ми можемо виділити такі групи надавачів консалтингових послуг:

- іноземні консультаційні компанії;
- філії та представництва великих іноземних багатofункціональних компаній;
- вітчизняні консультаційні фірми, які можуть бути створені як іноземними, так й українськими суб'єктами господарських правовідносин;

– індивідуальні консультанти, які не входять до штату консалтингової компанії.

Камінська Т. М. звертає увагу, що в практиці іноземних фірм з'явилась тенденція залучення до свого персоналу національних фахівців. Зокрема, це пов'язано із професіоналізмом вітчизняних консультантів, їхнім знанням особливостей та недоліків сфери господарювання в Україні. Слід зазначити, що такий підхід є виправданим та доцільним, оскільки під час реалізації консалтингового проєкту в Україні іноземні консультанти можуть стикнутися із проблемами, що напряду впливають із їхнього незнання ділової практики та локальних підходів до вирішення певного проблемного питання та / або незнання відповідного нормативно-правового регулювання. Іноді рекомендації іноземних консультантів взагалі не підлягають впровадженню українським суб'єктом господарювання, оскільки вони не відповідають обмеженням та вимогам чинного законодавства. Серед недоліків діяльності іноземних консультантів в Україні у науковій літературі виділяють такі: дискретний характер консультації; незнання тонкощів інституційного середовища; недовіра персоналу компанії, що залучає міжнародного консультанта; вища вартість консалтингових послуг [122, с. 18].

При цьому, вважаємо за необхідне зазначити, що досвід та знання іноземного консультанта можуть мати важливе значення під час реалізації консалтингових проєктів, зокрема якщо необхідно проаналізувати міжнародні практики щодо вирішення певного питання або досвід подібних компаній-конкурентів клієнта. Таким чином, перед замовленням консалтингової послуги клієнт повинен чітко встановити який консультант може надати відповідну консалтингову послугу найкраще, з урахуванням конкретного проблемного питання та спеціалізації консультанта.

Залежно від характеру зв'язку із клієнтом у науковій літературі виділяють:

- зовнішніх консультантів, які є незалежними особами, що надають консалтингові послуги (можуть бути як юридичними, так і фізичними особами);
- внутрішніх консультантів, які є штатними співробітниками клієнта.

Зовнішні консультанти – це суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють консультаційне обслуговування бізнесу на комерційних засадах з метою досягнення замовником певних результатів та отримання прибутку [123, с. 9]. Спільник І. В. підкреслює, що зовнішніми консультантами можуть бути як консалтингові організації, так і одноосібні експерти. Причому важливою перевагою зовнішніх консультантів є їхня незалежність, а саме:

- емоційна – збереження неупередженості консультанта незалежно від відносин із клієнтом, що існували до реалізації консалтингового проекту або були набуті безпосередньо під час надання консалтингових послуг;
- фінансова – суб'єкт консалтингової діяльності не повинен бути зацікавленим у діяльності клієнта та її економічних наслідках;
- адміністративна – консультант не підпорядковується клієнту адміністративно [103, с. 24].

Наприклад, зовнішніми консультантами з правових проблем є адвокати та нотаріуси. Наприклад, адвокат виступає особливим суб'єктом консалтингових послуг, оскільки законодавством передбачені чіткі вимоги до його освіти, стажу, кваліфікації, а також порядку надання відповідних послуг адвокатського консультування. Крім цього, ЗУ «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» визначає організаційні форми адвокатської діяльності, а саме адвокат може здійснювати адвокатську діяльність індивідуально або в організаційно-правових формах адвокатського бюро чи адвокатського об'єднання [58].

Досліджуючи особливості політичного консалтингу, А. Посадський визначає зовнішніх консультантів як «...незалежних фахівців, які не входять до складу політичного осередку та виконують свої функції згідно укладеного договору» [124, с. 76].

Внутрішні консультанти, як правило, є в штаті персоналу великих компаній та працюють у окремому підрозділі, де надають консультування з різноманітних сфер діяльності. Створення посади внутрішнього консультанта у організації може бути обумовлена необхідністю дотримання вимог щодо збереження комерційної таємниці, конфіденційності інформації, конкуренції тощо. Внутрішні консультанти

можуть залучати для вирішення великого обсягу питань, зокрема можуть оцінювати обґрунтованість запрошення зовнішніх консультантів, координувати роботу над проектом, займатися впровадженням наданих рекомендацій [125, с. 31]. Варто підкреслити, що внутрішні консультанти також можуть здійснювати первинний аналіз відповідної проблеми, що постала перед клієнтом та надавати перші рекомендації для подолання цієї проблеми. Як правило, клієнти звертаються за отриманням консалтингової послуги у зовнішнього консультанта, якщо працівники клієнта не мають достатнього досвіду, знань та експертизи для вирішення відповідної проблеми або не мають права здійснювати таку діяльність у зв'язку із вимогами законодавства.

Основними перевагами внутрішніх консультантів є економія коштів, доступність консультантів у будь-який час, ґрунтовне знання поточних справ, стилю роботи й управління, організаційної культури і політики організації, збереження конфіденційності. Втім, внутрішні консультанти повинні мати можливість доступу до керівництва суб'єкта господарювання для викладу своїх рекомендацій [102, с. 29].

На думку О. С. Марченко, внутрішні консультанти – це наймані працівники підприємства або його консультаційні підрозділи, які виконують функції професійного консультування з питань господарської діяльності [123, с. 9]. Так, наприклад, в межах юридичного внутрішнього консультування можна виділити такі професії, як: **юрисконсульт**, який повинен забезпечувати дотримання нормативно-правових актів відповідно до певної форми правових взаємовідносин суб'єктів господарської діяльності (КП: 2429 Інші професіонали в галузі правознавства: 25500 1 Юрисконсульт), та **спеціаліст-юрисконсульт**, який вважається держслужбовцем (КП: 2419 Професіонали у сфері державної служби, маркетингу, ефективності підприємництва, фінансової діяльності, раціоналізації виробництва та інтелектуальної власності: 2419.3 76 Спеціаліст-юрисконсульт) [126, с. 8].

Як правило, підрозділи внутрішніх консультантів створюються у транснаціональних та великих корпораціях. Підприємства середнього та малого

розміру зазвичай звертаються до консалтингових фірм, які мають у своєму штатному розписі висококваліфікованих працівників [116, с. 223]. Внутрішній консультант є найманим працівником, що знижує витрати одержання професіональних порад, але водночас статус внутрішнього консультанта обмежує самостійність фахівця, який знаходиться під адміністративним впливом керівництва. Таким чином, на нашу думку, внутрішні консультанти не є окремими суб'єктами господарювання та відповідно не можуть вважатися суб'єктами консалтингової діяльності.

На практиці набуває поширення створення спільних робочих груп, які складаються із зовнішніх і внутрішніх консультантів, що дозволяє скоротити витрати, забезпечити більш швидкий аналіз проблеми та впровадження відповідних заходів для її вирішення. У такому випадку зовнішні консультанти залучаються на партнерських засадах до роботи із внутрішніми консультантами [102, с. 29-30]. Доцільність одночасного застосування спільних груп можна оцінити залежно від таких факторів: масштабності проекту, складності проблеми, обмежених строків вирішення проблеми, потреби у спеціальних знаннях, яких немає в клієнтській організації [125, с. 31].

Для встановлення різниці між внутрішнім та зовнішнім консультантом доцільно звернутися до судової практики щодо порядку визначення трудових відносин. У постанові Верховного Суду від 6 лютого 2020 року у справі №0840/3690/18 зроблено висновок: «трудоий договір – це угода щодо здійснення і забезпечення трудової функції. За трудовим договором працівник зобов'язаний виконувати не якусь індивідуально-визначену роботу, а роботу з визначеної однієї або кількох професій, спеціальностей, посади відповідної кваліфікації, виконувати визначену трудову функцію в діяльності підприємства. Після закінчення виконання визначеного завдання трудова діяльність не припиняється. Предметом трудового договору є власне праця працівника в процесі виробництва» [127]. Аналогічна позиція була викладена й в інших постановках Верховного Суду, зокрема від 8 травня 2018 року у справі №127/21595/16-ц, від 24 грудня 2019 р. у справі №823/1167/16.

Крім цього, у постанові Верховного Суду від 13 квітня 2020 року у справі №344/2293/19 підкреслено, що «установлення факту наявності трудових відносин між робітником і роботодавцем можливе при встановленні виконання робітником трудових функцій, підпорядкування робітника правилам внутрішнього трудового розпорядку, забезпечення робітнику умов праці та виплати винагороди за виконану роботу» [128]. Таким чином, внутрішній консультант знаходиться в штаті клієнта та працює на основі трудового договору. Зовнішній консультант не знаходиться в трудових відносинах із замовником консалтингової послуги.

Варто зазначити, що загальні правила відмежування внутрішніх та зовнішніх консультантів є доволі подібними в іноземних державах, що різняться між собою системами права та географічним положенням. Нижче ми аналізуємо відповідні правила та підходи до розмежування внутрішніх та зовнішніх консультантів у Швейцарії, Італії, Бразилії та Індії.

Швейцарія. У своєму рішенні 4С.276/2006 від 25 січня 2007 року Верховний суд встановив Швейцарії ключові фактори, що відрізняють незалежного консультанта від працівника компанії, а саме:

- консультант здійснюється діяльність на власний ризик;
- консультант не надає послуги виключно одному клієнту;
- має право надавати послуги декільком компаніям-клієнтам;
- між консультантом та компанією-клієнтом відсутня підпорядкованість;
- консультант вільно організовує свою діяльність, зокрема визначає види діяльності, власний графік та робоче місце;
- винагорода консультанта не є фіксованою [129, с. 1].

Індія. Рівень контролю над роботою консультанта – це ключовий фактор для відмежування працівників компанії та консультантів. Так, консультант має свободу та гнучкість у наданні послуг на основі своїх знань та досвіду з мінімальним наглядом і контролем з боку клієнта. Незалежний консультант може бути проінструктований клієнтом щодо характеру консалтингових послуг, що є предметом договору, але не може бути зобов'язаний надавати ці послуги в чітко

визначений спосіб. Отже, при визначенні характеру відносин між сторонами доцільно враховувати такі фактори:

- рівень контролю за працівником / зовнішнім консультантом;
- інтеграція працівника в бізнес клієнта;
- обов'язок виплати винагороди та утримувати внески на соціальне страхування;
- відповідальність за організацію роботи та надання обладнання;
- характер взаємних обов'язків сторін;
- умови договору між сторонами [130, с. 1].

Італія. Консалтингові договори підпадають під більш широкую категорію «автономне працевлаштування», що може включати професіоналів із різних сфер діяльності. Як правило, доступ до таких консалтингових професій чітко регламентований законом. Консультант вважається незалежною особою і його контракт з роботодавцем відрізняється від звичайного трудового договору. Однак, у певних випадках консультант може вважатися працівником клієнта і вимагати надання йому трудових прав та гарантій, зокрема якщо:

- робоче місце консультанта знаходиться в офісі клієнта;
- консультант підпорядкований клієнту і виконує його вказівки щодо здійснення консалтингового проекту, наприклад дотримується визначеного графіку роботи [131, с. 1].

Бразилія. Існує можливість того, що консультант може бути визнаний працівником клієнта, якщо положення договору між сторонами містять елементи трудової угоди, наприклад щодо підпорядкування клієнту. У разі встановлення факту трудових відносин, консультант має право на отримання відповідних трудових пільг від роботодавця. Крім цього, клієнт може отримати адміністративне стягнення за результатами державної перевірки працевлаштування консультанта [132, с. 1].

Нижче ми описуємо ознаки консалтингових та трудових відносин, що встановлені у міжнародній практиці чотирьох країн (Швейцарії, Італії, Бразилії та Індії).

Швейцарія. Відповідними ознаками, що притаманні консалтинговій діяльності є такі:

- консультант здійснює діяльність від власного імені та за власний рахунок;
- консультант займається пошуком власних клієнтів;
- консультант використовує власне приміщення, обладнання тощо;
- наявність у консультанта принаймні трьох постійних клієнтів;
- консультант має право припинити надання консалтингової послуги в будь-який час, а також призначити заміну для надання відповідної послуги;
- консультант зареєстрований як незалежний підрядник для цілей соціального забезпечення.

При цьому відповідні правовідносини можуть бути класифіковані як трудові при наявності такого переліку ознак:

- працівник зобов'язаний дотримуватися інструкцій роботодавця щодо виконання завдання, робочого графіка, місця роботи тощо;
- працівник зобов'язаний вести облік робочого часу, а роботодавець – перевіряти ведення;
- працівник зобов'язаний виконувати відповідну роботу особисто;
- наявність застереження про заборону конкуренції із роботодавцем в трудовому договорі;
- працівник зобов'язаний знаходитися на робочому місці (фізично у певний час);
- зобов'язання працівника надавати зворотній зв'язок щодо виконання своїх обов'язків;
- працівник використовує приміщення та обладнання роботодавця для роботи;
- винагорода виплачується не за результат праці, а за витрачений час;
- наявність випробувального терміну для прийняття на роботу;

– інтеграція в компанію роботодавця (наприклад, наявність професійної електронної пошти компанії) [129, с. 1].

Італія. Ознаки консалтингових відносин:

– консультант може найняти заміну, якщо це дозволено контрактом або впливає із специфіки консалтингової послуги);

– як правило, консультант не зобов'язаний досягти певного чітко визначеного результату;

– консультант не підпорядкований роботодавцю, тому має право самостійно організувати свою роботу, визначати робочий графік, використовувати власне обладнання.

Консультант може вважатися працівником, якщо він:

– має робоче місце в офісі клієнта або інтегрований в його робоче середовище;

– адміністративно підпорядкований роботодавцю, а саме виконує вказівки щодо виконання завдань, не має свободи у виборі способу організації та виконання роботи, дотримується робочого графіка;

– зобов'язаний досягти певних чітких результатів роботи [131, с. 1].

Індія. Ознаки консалтингових відносин:

– консультанту виплачується винагорода за надання послуг;

– мінімальний рівень контролю клієнта над консультантом: клієнт може поставити завдання, але не має права вказувати консультанту яким чином його виконувати;

– консультант має право надавати послуги іншим клієнтам;

– клієнт не зобов'язаний відшкодовувати витрати консультанта;

– консультант не зобов'язаний працювати у приміщеннях клієнта, а також дотримуватися часу роботи, встановленого для працівників клієнта;

– клієнт не надає консультанту обладнання компанії, робочу адресу електронної пошти.

Ознаки трудових відносин:

- працівнику виплачується заробітна плата за роботу;
- роботодавець має повний контроль над робочою діяльністю працівника, зокрема має право ставити завдання та вказувати яким чином воно повинно бути виконане;
- як правило, працівник зобов'язаний приділяти весь свій робочий час завданням роботодавця;
- на працівника поширюється законодавство про трудові пільги;
- графік роботи працівника є фіксованим роботодавцем;
- працівнику може надаватися надається посвідчення працівника, відповідне обладнання для роботи тощо [130, с. 2].

Бразилія. Ознаки консалтингових відносин:

- консультант самостійно керує своїм робочим часом;
- консультант є економічно та адміністративно незалежним;
- консультант має право відмовитися від надання послуги, однак контракт може передбачати відповідні штрафні санкції;
- консультант самостійно несе витрати, що виникають у ході здійснення відповідної діяльності;
- консультант використовує власне обладнання та має право залучати до надання послуги помічників.

Ознаки трудових відносин:

- роботодавець встановлює та контролює робочий час працівника;
- працівник отримує заробітну плату за роботу;
- працівник підлягає адміністративному нагляду;
- до працівника можуть застосовуватися дисциплінарні стягнення;
- працівник використовує приміщення та обладнання роботодавця [132, с. 2].

При цьому науковою доктриною та практикою встановлено рекомендації як уникнути ризику визнання зовнішнього консультанта працівником клієнта. Відповідне питання повинно бути врегульовано на рівні консалтингового договору,

а саме сторонам договору доцільно включити положення, що підкреслювали б незалежність консультанта від замовника консалтингової послуги. Зокрема, варто врегулювати особливості надання консалтингової послуги, а саме консультант:

- має право надавати послуги іншим клієнтам;
- самостійно організовує процес надання послуги;
- повинен надати докази реєстрації в органах соціального захисту;
- має право призначити заміну для виконання консалтингового договору;
- самостійно сплачує відповідні податки;
- консультант є незалежним постачальником послуг і має право на оплату наданих послуг;
- консультант не має права на пільги та надбавки, що надаються працівникам клієнта.

Враховуючи практику правозастосування іноземних країн, у **консалтинговому договорі варто уникати** положень, що вказують на підпорядкування консультанта, зокрема норми, що передбачають:

- погодинну або місячну оплату праці;
- наявність вихідних;
- надання обладнання для роботи, присвоєння адреси електронної пошти;
- обов'язок працювати у приміщеннях клієнта;
- обов'язок консультанта працювати певну кількість днів;
- чіткий графік роботи;
- відшкодування витрат консультанта.

Також у договір не рекомендується включати будь-які положення, що можуть заборонити або обмежити конкуренцію.

На основі аналізу іноземного досвіду, ми можемо зробити висновок, що відмежування консалтингових та трудових відносин ґрунтується на майже ідентичному переліку ознак. Варто підкреслити, що загалом відповідні ознаки також є притаманними для консалтингових та трудових відносин в Україні.

Зокрема, працівник також є адміністративно підпорядкованим своєму роботодавцю та виконує роботу відповідно до його інструкцій, доволі поширеною практикою є залучення субпідрядників до надання консалтингових послуг у межах одного проєкту [66, с.73]. При цьому важливе значення має чітке визначення обсягу консалтингової послуги у договорі між сторонами. Відповідно до вітчизняної судової практики предметом трудових договорів є процес праці, а не її кінцевий результат. Фізичні особи повинні виконувати систематично певні трудові функції відповідно до визначеного виду виконуваної роботи, у встановлений строк. При цьому, в договорах не визначається обсяг виконуваної роботи, а обумовлюється у вигляді зобов'язання виконувати роботи (надавати послуги) [133]. Таким чином, клієнт має право задавати чіткі вимоги до консалтингового проєкту, строків та етапності його виконання, однак він обмежений у регулювання порядку надання консалтингової послуги (процесу організації відповідної діяльності консультанта).

При цьому варто звернути увагу, що певні класичні ознаки трудової діяльності можуть мати місце під час надання консалтингової послуги й незалежним консультантом.

Фіксованість винагороди консультанта. Як правило, консалтингові договори передбачають фіксований розмір винагороди консультанту за надання певної послуги. Однак, на практиці консалтингові договори також можуть встановлювати особливий порядок нарахування винагороди – за кількість годин, що були витрачені консультантом для надання відповідної послуги замовнику. Наявність такої погодинної оплати не повинна автоматично вказувати на трудові відносини та може розцінюватися як звичайна практика здійснення господарської діяльності (наприклад, законодавство прямо передбачає можливість виплати винагороди адвокату за погодинними ставками) [58].

Облік робочого часу. У разі встановлення винагороди консультанта залежно від витрачених годин, консультант повинен забезпечити ведення відповідного обліку. Порядок та особливості ведення такого обліку визначається консультантом або його роботодавцем (консалтинговою компанією), однак на нашу думку, ведення такого обліку повинно відбуватися у певній базі даних через чітко

визначені проміжки часу. Також при веденні обліку робочого часу варто зазначати таку інформацію: точну кількість годин, витрачених на консалтинговий проект, дату роботи над проектом, короткий опис відповідної діяльності консультанта.

Використання приміщення клієнта для роботи. У виключних випадках на практиці консультант справді може надавати консалтингову послугу в приміщенні клієнта, наприклад працювати у спільній робочій групі із внутрішніми консультантами, проводити робочі зустрічі, здійснювати перевірки конфіденційної документації. У такому випадку необхідно підходити комплексно до аналізу природи таких відносин між консультантом та клієнтом та звертати увагу на характер інтеграції консультанта в організацію клієнта [134, с. 36, 38-39].

Ризик визнання консультанта працівником клієнта може бути мінімізований, якщо консалтинговий договір чітко визначатиме обсяг консалтингової послуги та гарантії незалежності консультанта. Однак при визначенні характеру відносин між сторонами (консалтингові або трудові) суди аналізують не лише термінологію та положення договору, а й фактичний характер відносин. Наприклад, згідно з законодавством Швейцарії, наміри сторін повинні встановлюватися незалежно від будь-яких неточних (нечітких) положень або термінів, що могли бути використані помилково або щоб приховати справжній характер договору. Суддя повинен тлумачити угоду, оцінюючи фактичні обставини, що вказують на консалтингові або трудові відносини незалежно від формулювань, використаних в договорі [129, с.2].

У науковій літературі щодо управлінського консалтингу також можна зустріти поділ консультантів на «універсалів» і «спеціалістів». При цьому «універсали» компетентні у кількох сферах управління, а «спеціалісти» виступають експертами виключно у конкретній сфері управління. При цьому «універсали» займаються підготовкою, плануванням і координацією глобальних завдань, діагностикою їхнього виконання, проведенням переговорів з клієнтами та наданням ключових висновків та рекомендацій тощо. Більшу частину консалтингових послуг підприємствам надають саме «універсали». Натомість «спеціалісти» надають консалтингові послуги з використанням певних спеціалізованих знань, зокрема з

діловодства і документообігу, мотивації, управління персоналом тощо [135, с. 23]. Тобто, певна спеціалізація та розподіл консультантів можливий навіть всередині однієї консалтингової компанії або одного виду консалтингової діяльності.

Сучасний етап розвитку консалтингової діяльності характеризується міжнародною диверсифікацією консалтингових компаній, аутсорсингом певних консалтингових послуг, розвитком нових підходів до надання консалтингових послуг, способів організації консалтингової діяльності, зокрема у зв'язку із наслідками пандемії.

Враховуючи існуючі доктринальні положення, ми пропонуємо класифікувати суб'єктів надання консалтингових послуг за такими критеріями:

- **залежно від організаційно-правової форми:** господарські організації, фізичні-особи підприємці, особи, які провадять незалежну професійну діяльність;
- **залежно від місця створення:** вітчизняні та іноземні суб'єкти господарювання;
- **залежно від кількості працівників та доходів за рік:** суб'єкти мікропідприємництва, середнього або великого підприємництва;
- **залежно від спеціалізації:** вузькоспеціалізовані, спеціалізовані та багатопрофільні суб'єкти консалтингової діяльності [136, с. 148].

Встановлено, що надавачі консалтингових послуг можуть здійснювати відповідну господарську діяльність у різних формах, зокрема таких як господарські організації, фізичні-особи підприємці та особи, які провадять незалежну професійну діяльність (наприклад, адвокати). Звертаємо увагу, що законодавство може містити особливі вимоги щодо здійснення окремих видів консалтингової діяльності у певній організаційно-правовій формі, а також щодо обов'язкового ліцензування або сертифікації.

Варто підкреслити необхідність чіткого розмежування зовнішніх та внутрішніх консультантів, а саме запропоновано такі фактори розмежування: рівень контролю замовника над роботою консультанта, свобода та незалежність консультанта у ході надання консалтингової послуги, здійснення діяльності консультантом на власний ризик. Внутрішні консультанти функціонують у статусі

найманих працівників, не є суб'єктами господарювання та відповідно не можуть вважатися суб'єктами консалтингової діяльності. Однак, при цьому, окремі ознаки трудової діяльності можуть бути характерними й для надання консалтингової послуги зовнішнім (незалежним) консультантом, саме тому для встановлення природи відносин між консультантом та клієнтом доцільно комплексно оцінювати особливості їхньої взаємодії, враховуючи всі відповідні ознаки діяльності.

Акцентовано увагу, що особливості залучення зовнішнього консультанта повинні бути врегульовані в консалтинговому договорі, зокрема необхідно чітко визначати обсяг консалтингової послуги, гарантії незалежності консультанта від замовника. Також у ході дослідження встановлено ключові положення, які доцільно включати в консалтингові договори для усунення ризику визнання відповідного консультанта працівником замовника консалтингової послуги.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

На основі дослідження нормативно-правового регулювання та доктринальних положень щодо суб'єктів консалтингової діяльності було сформовано такі узагальнюючі висновки:

1. Національне законодавство та правова доктрина не містять узагальненого визначення поняття «суб'єкт консалтингової діяльності». Крім цього, доволі часто науковці оперують поняттями та термінами, що характеризують один із видів суб'єктів консалтингової діяльності, наприклад такі як: консалтингова компанія, консалтингова фірма, консультант тощо. Запропоновано авторське визначення суб'єкта консалтингової діяльності як одного із ключових суб'єктів консалтингових правовідносин, що безпосередньо здійснює діяльність з надання консалтингової послуги клієнту.

2. На підставі аналізу ознак суб'єктів господарювання можемо виокремити такі загальні ознаки суб'єктів консалтингової діяльності: є суб'єктами господарських правовідносин; створені у встановленому законом порядку; безпосередньо здійснюють господарську діяльність з надання консалтингових

послуг; наділені господарською правосуб'єктністю (певним комплексом прав та обов'язків, які реалізуються у ході здійснення консалтингового проєкту); мають відокремлене майно, яке використовується для здійснення господарської діяльності; несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями відповідно до законодавства.

3. З урахуванням особливостей консалтингової діяльності встановлено перелік спеціальних ознак, що притаманні відповідним суб'єктам надання консалтингових послуг, а саме: є суб'єктами підприємницької діяльності або здійснюють незалежну професійну діяльність; відповідають вимогам законодавства щодо здійснення певного виду консалтингової діяльності (щодо ліцензування та сертифікації); здійснюють консалтингову діяльність на основі певної сукупності принципів; мають специфічні знання, навички та досвід для надання певного виду консалтингових послуг; наділені певними професійних та морально-психологічних якостями, зокрема такими як: готовність та вміння відстоювати власну позицію, здатність критичної оцінки відповідної проблеми та вироблення практичних рекомендації щодо її усунення, постійне самовдосконалення та розвиток у певній сфері.

4. Види суб'єктів консалтингової діяльності можуть бути класифіковані за такими критеріями: залежно від організаційно-правової форми, від місця створення, від кількості працівників та доходів за рік та від спеціалізації відповідного суб'єкта.

5. Надавачі консалтингових послуг здійснюють відповідну господарську діяльність у різних формах: господарські організації, фізичні-особи підприємці та особи, які провадять незалежну професійну діяльність (наприклад, адвокати). Законодавство може містити особливі вимоги щодо здійснення окремих видів консалтингової діяльності у певній організаційно-правовій формі, а також щодо обов'язкового ліцензування або сертифікації. Визначено критерії для встановлення доцільності державного регулювання доступу до діяльності шляхом ліцензування та саморегулювання консалтингової діяльності шляхом сертифікації.

6. Встановлено критерії розмежування зовнішніх та внутрішніх консультантів із урахуванням поточної судової практики. Аргументовано, що внутрішні консультанти не можуть вважатися суб'єктами консалтингової діяльності, оскільки вони функціонують у статусі найманих працівників та є адміністративно та фінансово залежними від роботодавця. Для встановлення природи відносин між консультантом та клієнтом доцільно детально оцінювати особливості їхньої взаємодії у кожній конкретній ситуації, оскільки окремі ознаки трудової діяльності можуть бути характерними й для надання консалтингової послуги зовнішнім консультантом. Запропоновано чітко регулювати особливості залучення зовнішнього консультанта в консалтинговому договорі, серед них: обсяг консалтингової послуги, гарантії незалежності консультанта від замовника під час надання послуги.

РОЗДІЛ III. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДОГОВІРНИХ ВІДНОСИН В СФЕРІ КОНСАЛТИНГУ

3.1. Поняття та ознаки консалтингового договору

Особливості договірної регулювання відносин з надання послуг неодноразово ставали предметом наукових пошуків у працях українських та зарубіжних вчених. Зокрема, проблематику договорів про надання послуг досліджували М. М. Гудима-Підвербецька, А. Б. Гриняк, Т. О. Колянковська, , Ю. П. Пацурківський, а договір консалтингу та його особливості аналізувалися у дисертаційних роботах О. В. Сукманової та Г. Ю. Шаркової.

Однак, звертаємо увагу, що у сучасній правовій доктрині відсутній комплексний та ґрунтовний науковий аналіз договору консалтингу, оскільки більшість досліджень, пов'язаних з проблематикою цього договору, здійснювалися науковцями більше десяти років тому. При цьому, можемо відзначитися стрімкий розвиток консалтингових відносин протягом останніх років: з'явилися нові види консалтингових послуг, форми здійснення консалтингової діяльності, вдосконалися вимоги до консультантів тощо. На нашу думку, розвиток консалтингової діяльності був зумовлений загальносвітовими факторами та процесами, зокрема поглибленням процесів глобалізації, діджиталізацією та цифровізацією економіки, залученням іноземних інвестицій. Відповідні нові особливості надання консалтингових послуг дістали своє закріплення у нових вимогах до змісту, форми, порядку укладення договору консалтингу. Таким чином, наразі існує гостра необхідність теоретичного переосмислення сутності договору консалтингу, його ознак, змісту, інших особливостей з урахуванням еволюції консалтингових відносин в Україні та світі.

У доктрині господарського права підкреслюється, що «...господарський договір може бути ефективним засобом реалізації правової політики у сфері господарювання лише за умови, якщо він буде органічно «входити» до системи господарсько-правового регулювання, а не існувати в «іншій площині» ізольовано

від інших господарсько-правових засобів» [137, с. 117]. Таким чином, договір виступає правовим регулятором, побудованим на вільному волевиявленні сторін, та водночас завжди перебуває у тісному взаємозв'язку із законом, а в окремих випадках – із адміністративними і судовими правовими актами [138, с. 36].

У судовій практиці також акцентується увага на важливому значенні договору як універсальному регуляторі приватних відносин, що покликаний забезпечити їх регулювання та має бути направлений на встановлення, зміну або припинення приватних прав та обов'язків [139].

Варто зазначити, що чинне законодавство не містить чіткого правового регулювання договору консалтингу. Окремі представники науки цивільного права відзначають, що цей договір по своїй суті є цивільно-правовим договором та відповідно повинен відповідати загальним положенням про зобов'язання та договори, а також положенням, передбаченим главою 63 «Послуги. Загальні положення». Відповідно до статті 901 ЦК України за договором про надання послуг одна сторона (надавач) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві зазначену послугу, якщо інше не встановлено договором [88].

Труба В. прямо зазначає, що надання консалтингових послуг здійснюється на підставі договору консалтингу, який за своєю правовою природою є договором про надання послуг [140, с. 17].

Шаркова Г. Ю. пропонує авторське визначення договору консалтингу, а саме: «за договором консалтингу одна сторона - виконавець зобов'язується здійснити фактичну діяльність зі створення та передачі необхідної інформації для вирішення конкретних проблем другої сторони – замовника, інформації, що використовується у процесі її здійснення, корисний результат якої, як правило, не має уречевленого вигляду, але інколи може фіксуватися на матеріальному носії і може надаватися як одноразово (за заявкою), так і на постійній основі (абонентське надання консалтингових послуг), а замовник зобов'язаний прийняти зазначену інформацію від виконавця та оплатити її» [142, с. 48].

Сукманова О. В. підкреслює, що визначення договору про надання послуг у цивільному законодавстві не повною мірою відображає специфіку господарських правовідносин та пропонує ввести новий термін для позначення такого договору, а саме договір про надання консультаційних послуг. За таким договором консультант зобов'язується за завданням замовника надати послуги, які за змістом є результатом інтелектуальної творчої діяльності (юридичні, аудиторські, маркетингові тощо) з метою удосконалення організації та порядку здійснення господарської діяльності замовником, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві зазначену послугу [143, с. 9].

На нашу думку, відповідне визначення заслуговує на увагу, адже воно підкреслює економічний характер консалтингової послуги. Ми погоджуємося з тим, що результат консалтингової послуги може використовуватися в процесі господарської діяльності замовника. Водночас пропонуємо не обмежувати сферу застосування консалтингової послуги виключно господарською діяльністю суб'єкта, оскільки певні види консалтингових послуг можуть надаватися для спеціальних суб'єктів з метою задоволення певних публічних інтересів. Наприклад, до таких послуг можуть бути віднесені послуги військового консалтингу, що надаються з метою вирішення окремих специфічних проблем у сфері національної безпеки та оборони.

Окрім цього, доцільно вирішити питання термінологічного характеру щодо назви такого виду договору. У своєму дисертаційному дослідженні О. В. Сукманова використовує термін «договір про надання консультаційних послуг», ототожнюючи таким чином консультаційні та консалтингові послуги. Однак, окремі вчені (наприклад, О. Т. Тур) зазначають, що поняття «консалтинг» та «консультаційна послуга» не можуть вважатися тотожними [144, с. 92]. Так, консультування є важливою та основоположною складовою здійснення консалтингової діяльності, проте для уніфікації термінології пропонуємо відштовхуватися від суті цього виду діяльності та використовувати такі терміни для позначення договору: «договір про надання консалтингових послуг», «договір консалтингу» або «консалтинговий договір». На практиці суб'єкти

господарювання доволі часто уточнюють вид конкретних консалтингових послуг у назві договору, наприклад договір про надання послуг юридичного консультування, інженерно-консультаційних послуг тощо.

Тур О. Т. також пропонує визначення поняття «договір про надання консультаційних послуг», а саме за таким договором одна сторона (фахівець) зобов'язується надати другій стороні (замовнику) інформацію у вигляді порад, рекомендацій, висновків у матеріалізованій формі, доступній для об'єктивного сприйняття, з питань, визначених замовником у різноманітних сферах діяльності, а замовник – оплатити консультаційну послугу, якщо інше не було встановлено договором [144, с. 92].

На підставі вищенаведеного можемо запропонувати власне визначення договору консалтингу: за договором консалтингу виконавець відповідно до завдання (запиту) замовника зобов'язується у встановлені строки надати рекомендації у формі, визначеній сторонами, для вирішення певної проблеми, а замовник зобов'язується оплатити виконавцю обумовлену винагороду. Таке визначення підкреслює оплатний характер консалтингової послуги, а також гнучкий підхід до форми такої послуги (консультації, висновку тощо), яка може змінюватися залежно від домовленостей сторін.

На нашу думку, договору консалтингу притаманні класичні ознаки договору про надання послуг. Зокрема, О. В. Нестерцова-Собакарь зазначає, що спільними ознаками всіх договірних зобов'язань, що стосуються надання послуг, є особливості об'єкта зобов'язання (тобто послуга нематеріального характеру) та зв'язок послуги з особою надавача [145, с. 14].

У своїх наукових працях Г. Ю. Шаркова визначає такі ознаки договору консалтингу:

- 1) специфічний предмет договору, а саме – консалтингова послуга, що спрямована на надання рекомендацій або консультацій;
- 2) корисний результат від надання консалтингової послуги;
- 3) практичне застосування стороною договору такого корисного результату;

- 4) як правило, договір консалтингу має оплатний характер;
- 5) зазвичай виконавцем договору є суб'єкт підприємницької діяльності, але інколи консалтингові послуги можуть надаватися й іншими суб'єктами відповідно до нормативно-правових актів [3, с. 99].

Ознаки договору про надання консультаційних послуг у сфері господарювання аналізувалися у дисертаційному дослідженні О. В. Сукманової, зокрема до таких ознак можуть бути віднесені:

- 1) предметом господарського договору на надання консультаційних послуг є послуги, відмінні від тих, які надаються громадянам у цивільних правовідносинах;
- 2) у господарської діяльності суб'єктів цей договір може виступати як основним договором, так і допоміжним;
- 3) господарський договір є «регульованим» угодою, за якою одна сторона (виконавець або консультант) зобов'язується надати консультаційні послуги, а інша (замовник або клієнт) прийняти їх і оплатити;
- 4) господарське зобов'язання за договором на надання консультаційних послуг передбачає результат інтелектуальної, творчої діяльності;
- 5) договір на надання консультаційних послуг регулює не тільки приватні, а й публічні інтереси [143, с. 6].

На основі аналізу доктринальних підходів ми пропонуємо такий перелік ознак договору консалтингу у сфері господарювання:

1. Особлива мета договору.

Як зазначає один із корифеїв юридичної доктрини О. С. Іоффе, сутність будь-якого договору визначається його основною метою [146, с. 100]. Однією з ознак договору консалтингу є особливість предмета цього договору, яка полягає в тому, консалтингові послуги підпорядковані єдиній меті – надання одиничних або комплексних рекомендацій замовнику для вирішення конкретних питань або розв'язання проблем.

2. Особливий суб'єктний склад.

Господарське зобов'язання виникає між суб'єктом господарювання – консультантом (надавач послуги) і клієнтом (замовником) у сфері господарювання. Однак, у певних випадках, стороною договору може виступати й третя особа, що може бути залучена до надання консалтингових послуг або бути об'єктом перевірки.

3. Особливий порядок укладення договору.

Відповідно до частини 2 статті 180 ГК України господарський договір вважається укладеним якщо між сторонами у передбачених законом порядку та формі досягнуто згоди щодо усіх його істотних умов [46]. Стаття 638 ЦК України передбачає, що договір є укладеним, якщо сторони досягли згоди з усіх істотних умов договору. Договір укладається шляхом пропозиції однієї сторони укласти договір (оферти) і прийняття пропозиції (акцепту) другою стороною [88].

Аналізуючи судову практику щодо особливостей укладення договору, Т. О. Родоман підкреслює, що оферта може бути здійснена в усній чи письмовій формі, а також у формі конклюдентних дій. В усній формі оферта здійснюється під час безпосереднього спілкування сторін, форма письмової оферти може бути різною: направлення проєкту договору, листа тощо [147, с. 94].

Залежно від домовленостей сторін, консалтинговий договір може укладатися більш ускладненим способом, що може включати в себе додаткові етапи. Наприклад, у практичній діяльності може виникати необхідність перевірки компетентності консультанта (наявності у нього відповідних сертифікацій та досвіду), перевірки замовника та консультанта щодо відсутності санкцій, інших заходів впливу, зокрема у разі надання послуг нерезидентам.

4. Особливий результат.

Результатом укладення договору є створення унікального та клієнто-орієнтованого продукту, що виникає внаслідок інтелектуальної, творчої діяльності консультанта. Варто зазначити, що у науковій літературі існує дискусія з приводу того, чи надавач послуги повинен гарантувати позитивний результат, що буде отриманий внаслідок надання такої послуги. Зокрема, Є. Г. Шаблова підкреслює, що нормативно-правова модель договору про надання послуг повинна передбачати

наявність зобов'язання професійного надавача послуг щодо досягнення певного нематеріального результату. Однак, на думку А. А. Телестакової, результат діяльності консультанта повинен відокремлюватися від надання самої послуги, оскільки за договором про надання послуг замовник придбаває саме діяльність, що призводить до певного результату. Такий результат може бути не тільки позитивним, а й негативним або повністю відсутнім, і не повинен включатися до визначення послуги у якості відповідної ознаки [148, с. 53].

5. Оплатність.

Консалтингова послуга надається виконавцем на оплатній основі. У практиці можуть зустрічатися випадки надання такої послуги безоплатно, однак вони є радше винятками, залежать від особливостей організації консалтингової діяльності окремих суб'єктів господарювання та надаються консультантом з метою отримання прибутку у майбутньому.

6. Ексклюзивність.

Під час надання консалтингової послуги консультант повинен пристосовувати свої навички, знання та досвід до конкретної ситуації, враховуючи велику кількість факторів, зокрема особу замовника, його потреби та побажання, нормативно-правове регулювання конкретної проблеми, звичаї та практику діяльності у певній сфері діяльності тощо. Таким чином, кожна консалтингова послуга матиме унікальний характер. А. Гриняк акцентує увагу на тому, що внаслідок укладення договорів про надання послуг між сторонами виникає тісний правовий зв'язок. Право визнає правила, що були створені сторонами та встановлені в договорі (суб'єктивні права та обов'язки), таким чином, як підкреслює Б. І. Пугінський, забезпечуючи їхню примусову реалізацію та захист [137, с. 118]. Враховуючи те, що договір консалтингу є непоіменованим договором, відповідні правові відносини між сторонами виникають безпосередньо з волі та домовленостей сторін, а не шляхом застосування норм позитивного права, тобто законодавства, до реальної ситуації. Кожен договір консалтингу є унікальним, оскільки він укладається не на основі типових правил та законодавчих приписів для певного виду договору, таким чином під час укладення такого договору створюються правові норми

індивідуального характеру, що стосуються конкретних суб'єктів та проблеми, для вирішення якої й замовляється консалтингова послуга.

7. Складність визначення вартості наданої послуги.

Консалтингові послуги, що надаються навіть в одній сфері діяльності (управління, бізнес-консалтинг, юридичні послуги тощо) можуть суттєво відрізнятися за ступенем складності завдання, кількості вихідних даних, строку, що необхідний для надання якісної консультації. Розмір та порядок надання послуги встановлюються у кожному конкретному випадку із замовником консалтингової послуги навіть, якщо консалтингова компанія має розроблені тарифи та стандарти оплати. Зокрема, І. В. Гонтарева визначає такі фактори, що впливають на визначення розміру винагороди консультанта: імідж (репутація) консалтингової компанії, платоспроможність клієнта, вид консалтингової послуги, терміновість і комплексність послуги. У міжнародній практиці розроблено чотири основні форми визначення ціни на консалтингові послуги, а саме: 1) погодинна оплата; 2) фіксована оплата (консультанту виплачується винагорода у чітко визначеному розмірі); 3) відсоток від вартості об'єкта консультування або результату консалтингової послуги; 4) комбінована оплата [7, с. 89]. Відповідний розмір винагороди, спосіб її встановлення, можливість та порядок зміни вартості консалтингової послуги повинні бути чітко врегульовані консалтинговим договором.

Окремим питанням для дослідження є юридичні характеристики договору консалтингу. Перш за все, цей договір належить до непоіменованих договорів, оскільки чинне законодавство не встановлює особливостей його регулювання. У юридичній доктрині підкреслюється, що непоіменований договір є гнучкою конструкцією, але його оформлення та стабільність, як свідчить судова практика, нерідко носить «...непередбачений характер, оскільки непоіменований договір є договором, регулювання якого закону невідоме, тобто умови, які він може містити, є досить новими, а отже тлумачення цих умов може викликати неабияку кількість запитань» [149, с. 119].

Однак, варто звернути увагу, що в юридичній доктрині наявна наукова дискусія щодо того, чи може договір вважатися непоіменованим, якщо відповідний тип такого договору (як родове поняття) визначений у законодавстві. Зокрема, відповідно до позиції окремих науковців (зокрема, М. І. Брагінського) договори певного типу є поіменованими, якщо в законодавчому акті міститься окрема глава, яка регулює такий тип договорів. Інші науковці стверджують, що навіть за наявності правового регулювання договорів певного типу, окремий вид таких договорів може бути непоіменованим [150, с. 167]. Останній підхід видається більш конструктивним, оскільки загальні положення, визначені законодавчим актом, можуть використовуватися як основа для складання договірної конструкції, але в той же час не здатні повною мірою відобразити всю специфіку договірних відносин окремого типу, особливо зважаючи на стрімкий розвиток господарських відносин.

На думку Г. Ю. Шаркової, договір консалтингу відноситься до двосторонніх договорів за співвідношенням прав та юридичних обов'язків сторін [3, с. 99]. У цілому ми погоджуємося, що договір консалтингу найчастіше є саме двостороннім правочином із дрібним уточненням, що такий договір є синалагматичним договором, оскільки права і обов'язки сторін взаємнокорельовані. Водночас у практичній діяльності можуть виникати випадки, коли у договорі консалтингу фігурує три сторони, наприклад для надання послуг юридичної перевірки (*due diligence*) договір консалтингу може бути підписаний трьома суб'єктами: замовником, виконавцем та суб'єктом господарювання, який буде об'єктом перевірки. У такому договорі можуть вказуватися права та обов'язки відповідного суб'єкта, наприклад право отримати доступ до результатів консалтингової послуги, обов'язок надавати повну та достовірну інформацію на запит виконавця тощо.

Враховуючи оплатний характер консалтингової послуги та наявність зустрічного задоволення інтересів сторін, договір консалтингу є відплатним договором. Відплатний договір – це договір, що породжує рівноцінне зобов'язання кожної із сторін такого договору та передбачає зустрічне майнове задоволення. Мета відплатного договору полягає у переході права на результат дій однієї сторони (таким результатом може бути майно, результат роботи тощо) в обмін на

грошові кошти [151, с. 8]. Таким чином, під час укладання договору консалтингу виконавець бере на себе обов'язок з надання певної консалтингової послуги, маючи на меті отримати у власність грошові кошти, а замовник планує отримати консалтингову послугу.

Варто підкреслити, що відплатні договори у науковій літературі прийнято поділяти на алеаторні (мають ризиковий характер) та мінові. «Міновий договір – це відплатний договір, за яким його правовий результат залежить від волі його сторін. У разі укладення мінового договору сторонам наперед відомо, хто отримає майнове задоволення. Алеаторний договір – це відплатний договір, за яким його правовий результат залежить від обставини, що не пов'язана із волею сторін такого договору» [151, с. 8]. За іншим підходом, в основі алеаторного договору лежить ризик (ймовірність) настання певної обставини або події, тому предметом договору виступає непередбачувана можливість реалізації такої імовірності [149, с. 120-121]. За такою класифікацією консалтинговий договір належить до мінових договорів.

У залежності від моменту виникнення суб'єктивних прав та юридичних обов'язків у сторін договір консалтингу є консенсуальним, тобто таким, що вважається укладеним з моменту досягнення сторонами згоди щодо всіх істотних умов.

У юридичній теорії також існує класифікація договорів залежно від мотивування до укладення договору, а саме: вільні договори, укладення яких залежить від домовленості та волевиявлення сторін, та обов'язкові договори, укладення яких обов'язкове для однієї чи всіх сторін відповідно до законодавства, наприклад публічні договори [152, с. 124]. Варто підкреслити, що договір консалтингу є вільним договором, а його гнучкість дозволяє сторонам у повній мірі проявити принцип свободи договору.

Зокрема, Д. Ю. Сурай зазначає, що «свобода договору виявляється також в тому, що сторонам надано право включати в договір умови, характерні (істотні) для різних договірних видів. Такі договори прийнято називати змішаними». У практичній діяльності існують різноманітні варіанти змішаних договорів, поєднання елементів різних договорів допускається за умови, що вони не

суперечать один одному [150, с. 166]. Окремі науковці (наприклад, Л. К. Веретельник, Є. О. Тупицька, К. В. Янчуревич) виділяють інший вид договорів, що є складними та багатокомпонентними утвореннями, а саме – комплексні договори. При цьому різниця між змішаним і комплексним договором вбачається у тому, що змішаний договір поєднує у своєму змісті елементи різних договорів, а комплексний договір – самостійні зобов'язання в одному документі [150, с. 167]. На нашу думку, за таким підходом доцільно відносити консалтинговий договір до змішаних договорів. Так, у практиці можуть зустрічатися випадки поєднання окремих зобов'язань у змісті консалтингового договору, якщо замовник прагне отримати послугу комплексного характеру, наприклад, консалтингову послугу щодо розробки нової моделі корпоративного управління суб'єкта господарювання та водночас послуги юридичного супроводу щодо впровадження такої моделі. Відповідні юридичні послуги можуть виходити за межі консалтингової діяльності і включати в себе розробку проектів відповідних документів (змін до установчих документів, внутрішніх політик та положень компанії тощо), організацію оформлення правочинів з органами державної влади, нотаріусами.

Для реалізації цього проекту може укладатися один договір консалтингу, який включатиме в себе різні блоки завдань. Крім цього, багатопрофільні консалтингові організації можуть надавати зовсім різні види послуг під час здійснення одного проекту, наприклад послуги з аналізу потенційного розширення діяльності юридичної особи та послуги юридичного консалтингу. У зв'язку з цим пропонуємо відносити договір консалтингу саме до змішаних договорів.

Крім цього, доцільно звернути увагу на фідучіарний (довірчий) характер договору консалтингу. Поняття фідучіарних правочинів було відоме ще римському праву та ґрунтувалося на *fides* – особистих відносинах між сторонами [153, с. 181]. Досліджуючи фідучіарні зв'язки між сторонами договору, О. С. Іоффе вважав, що угода може мати фідучіарний характер, якщо сутність такої угоди ґрунтується на взаємній довірі її учасників [154, с. 788]. Водночас, окремі науковці аналізують фідучіарність послуги на основі вимоги про надання послуги виконавцем особисто та самостійно [148, с. 53]. Відповідно до статті 902 ЦК України послуга може

надаватися виконавцем особисто, а у випадках, встановлених договором, виконавець має право покласти виконання договору про надання послуг на іншу особу, залишаючись відповідальним в повному обсязі перед замовником за порушення договору [88].

Проаналізуємо обов'язки сторін договору консалтингу, що ґрунтуються на елементі довіри: замовник консалтингової послуги може передавати виконавцю інформацію конфіденційного характеру, наприклад, про фінансово-господарський стан юридичної особи, результати фінансової звітності, особливості ведення господарської діяльності, плани про розширення бізнесу (випуск нового продукту, розширення сфери діяльності або вихід на ринки в іноземних країнах). Розкриття такої інформації необмеженому колу осіб або конкурентам замовника може завдати шкоди його інтересам, тому виконавець зобов'язаний забезпечити належний рівень захисту такої інформації. Як правило, у великих консалтингових компаніях запроваджуються спеціальні правила захисту інформації замовників, які регламентують такі питання:

- 1) особливості доступу до документів та інформації, отриманої від клієнта. Відповідний доступ можуть мати виключно консультанти, які безпосередньо залучені до надання консалтингової послуги, а не весь штат співробітників;
- 2) зберігання документів та інформації протягом строку надання консалтингової послуги на спеціальних носіях із застосування шифрів;
- 3) особливості розкриття документів, у тому числі підготовлених за результатами консультації (висновків, звітів тощо) третім особам;
- 4) порядок знищення (видалення) інформації та документів, які більше не потребуються для надання консалтингової послуги.

Враховуючи наявність особливих обов'язків сторін договору, ми можемо підсумувати, що відносини сторін за консалтинговими договорами, базуються на відносинах довіри, відповідно консалтинговий договір має фідучіарний характер.

3.2. Форма та зміст консалтингового договору

Як зазначається у підрозділі 3.1. цього дисертаційного дослідження, консалтинговий договір є видом господарського договору, тому до нього застосовні загальні вимоги до форми та змісту господарських договорів. Варто зазначити, що проблематика форми та змісту господарських договорів неодноразово ставала предметом наукових дискусій у господарсько-правовій доктрині, однак, актуальні дослідження щодо договору консалтингу відсутні у сучасній правовій науці. Водночас під час укладення консалтингового договору надзвичайно важливого значення набувають питання: у якій формі необхідно укласти такий договір? якими є істотні умови цього договору? які положення доцільно передбачити у договорі для збалансування інтересів та забезпечення прав сторін? які можуть виникнути проблеми у разі укладення договору із стороною, що є іноземним суб'єктом господарювання? тощо. Ці та інші питання, пов'язані із проблематикою форми та змісту консалтингового договору, досліджуються нижче.

У доктрині господарського права загальноприйнятою є позиція згідно з якою господарські договори можуть укладатися виключно у письмовій, в тому числі електронно-цифровій формі. При цьому розрізняється повна (у формі єдиного документа, підписаного сторонами) та спрощена форма господарських договорів. Під спрощеною формою розуміють «...укладення господарського договору шляхом обміну листами, фактографами, телеграмами, телефонограмами тощо, а також підтвердження прийняття до виконання замовлення, якщо законом не встановлені спеціальні вимоги до форми та порядку укладення певного виду договорів» [155, с. 15-16].

Різновидом письмової форми договору є електронна форма договору, яка має певні переваги, а саме швидкість укладення договору, динамічність та гнучкість та водночас таку ж юридичну силу як договір, викладений на папері. Електронний підпис суттєво спрощує процес підписання договору, є унікальним, чітко визначає особу, яка підписала відповідний договір та водночас не може бути об'єктом

підробки. Загалом, у науковій літературі підкреслюється позитивний вплив електронного документообігу на взаємодію суб'єктів господарювання [156, с. 752].

Електронний договір визначається у ЗУ «Про електронну комерцію» як домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав і обов'язків та оформлена в електронній формі [157]. Електронний договір – це інструмент саморегулювання господарської діяльності шляхом встановлення сторонами договору правил поведінки у межах, дозволених нормативно-правовими актами. Саморегулювання відповідних відносин виступає вираженням гарантії свободи договору [158, с. 49].

Тур О. Т. вважає, що відповідно до вимог Цивільного кодексу України договір про надання консультаційних послуг може укладатися в усній або письмовій формі. Враховуючи особливості предмета, доцільно укладати такі договори в письмовій або іншій доступній для сприйняття формі, щоб забезпечити захист прав та інтересів сторін у випадку судового розгляду спору [144, с. 94].

Окремі законодавчі акти передбачають виняткову можливість укладення договору в усній формі, наприклад відповідно до частини другої статті 27 ЗУ «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» договір про надання правової допомоги може вчинятися усно у випадках:

- 1) надання усних і письмових консультацій, роз'яснень із правових питань з подальшим записом про це в журналі та врученням клієнту документа, що підтверджує оплату гонорару (винагороди);

- 2) якщо клієнт невідкладно потребує надання правової допомоги, а укладення письмового договору за конкретних обставин є неможливим - з подальшим укладенням договору в письмовій формі протягом трьох днів, а якщо для цього існують об'єктивні перешкоди – у найближчий можливий строк [58].

Варто зазначити, що договір консалтингу доцільно укладати у письмовій (електронній) формі з метою уникнення можливих проблем у майбутньому, пов'язаному із оспорюванням факту укладення договору, надання консалтингових послуг без належної правової підстави, звинувачень в ухиленні від оподаткування.

У доктрині договірного права зазначається, що зміст договору становлять два види умов: умови, щодо яких сторони дійшли згоди та умови, які приймаються сторонами як обов'язкові на основі чинного законодавства. Цю класифікацію також називають поділом умов на суб'єктивні умови, що погоджуються на вимогу однієї із сторін у кожному конкретному випадку, та об'єктивні умови, що встановлені законом для договорів певного виду [159, с. 218].

Залежно від впливу на юридичну силу науковці також виділяють три види умов договору, а саме: істотні умови, звичайні умови, випадкові умови [155, с. 12]. До звичайних умов господарського договору відносять умови, які, як правило, включаються до відповідного виду договору на практиці, однак відсутність таких умов не впливає на юридичну силу договору. Випадкові умови господарського договору покликані відобразити «специфіку договірного зв'язку між його сторонами», але також не впливають на чинність договору із законодавчої точки зору та не є характерними для певного виду договорів [155, с. 14].

Красавчиков О. О. підкреслює, що до істотних умов договору належать умови, які мають юридичне значення, а саме такі умови можуть впливати на формування та сутність правовідношення, що виникає із договору [160, с. 46]. Умови договору, які визначені законом як істотні для договорів певного типу описані у нормативно-правових актах, тому на практиці встановлення переліку істотних умов не викликає значних складнощів [161, с. 319].

На думку О. С. Іоффе, до звичайних умов доцільно відносити умови, наявність або відсутність яких не впливає на факт укладення договору. При цьому, враховуючи те, що звичайні умови вже сформульовані у нормативно-правових актах, у контрагентів немає практичної необхідності включати звичайні умови безпосередньо в договір. Такі умови вважаються автоматично погодженими сторонами у зв'язку із самим фактом укладення договору. Цю позицію підтримує В. Г. Олюха, додаткового зазначаючи, що відсутність звичайних умов у договорі не буде породжувати негативних наслідків у вигляді недійсності або неукладення договору [161, с. 317]. З цього приводу, хочемо уточнити, що в контексті відсутності обов'язкових умов договору доцільно звернути увагу на судову

практику, відповідно до якої договір буде вважатися саме неукладеним. Відповідно до постанови Верховного Суду від 20 січня 2023 року в справі № 624/928/19 договір є укладеним, якщо щодо нього сторонами у належній формі досягнуто згоди з усіх істотних умов. У разі ж якщо сторони такої згоди не досягли, такий договір є неукладеним, тобто таким, що не відбувся, а наведені в ньому умови не є такими, що регулюють спірні відносини [162]. При цьому Велика Палата Верховного Суду у постанові від 16 червня 2020 року в справі № 145/2047/16-ц приходить до висновку, що правочин, який не було вчинено (в т.ч. договір, який не було укладено), не може бути визнаний судом недійсним. Відповідно позивач не може звертатися до суду із позовною вимогою про визнання правочину (договору) неукладеним, оскільки такий спосіб захисту прав та інтересів не установлений законодавством. У випадку оспорювання факту укладення договору такий факт може бути спростований не шляхом подання самостійного позову про недійсність договору, а під час вирішення спору про захист права, яке позивач вважає порушеним, шляхом викладення відповідного висновку про неукладеність спірних договорів у судовому рішенні [163].

У цілому ми погоджуємося із вищезазначеною класифікацією умов господарського договору (істотні умови, звичайні умови та випадкові умови), яка може бути застосована й під час аналізу умов договору консалтингу.

Труба В. І. вважає, що до істотних умов договору про надання консультаційних послуг можуть бути віднесені умови про предмет, форму надання послуг, ціну, термін виконання, відповідальність [144, с. 93]. У своїй дисертаційній роботі Г. Ю. Шаркова підсумовує, що істотними умовами договору консалтингу є предмет договору, ціна та строк [3, с. 151]. На основі дослідження української та міжнародної практики укладення та виконання договорів про надання консультаційних послуг, О. В. Сукманова приходить до висновку, що до істотних умов такого договору можуть бути віднесені: предмет та ціна договору, термін виконання, форма надання консультаційних послуг, відповідальність за невиконання чи неналежне виконання договірних зобов'язань [143, с. 10].

Тур О. Т. також підтримує позицію, що до істотних умов договору про надання консультаційних послуг доцільно включати умови про предмет, строк договору та ціну [164, с. 5]. Ми погоджуємося із пропозиціями О. Т. Тур щодо того, що положення про предмет договору повинні бути максимально конкретизовані у договорі [144, с. 93], адже це допоможе встановити обсяг послуги щодо надання консультацій, сферу відповідного консультування та специфіку конкретної консалтингової послуги. У науковій літературі підкреслюється, що зміст договірною зобов'язання неможливо визначити без чіткого узгодження сторонами предмету договору [160, с. 46]. Таким чином, при оформленні консалтингового договору, необхідно максимально деталізувати положення про предмет консалтингового договору, зокрема може бути доцільно прямо передбачити чіткі вимоги, окремі методологічні аспекти надання консалтингової послуги.

Сторони договору консалтингу самостійно визначають строк цього договору, з урахуванням виду консалтингової послуги, складності предмету аналізу, періодичності надання послуг. За згодою сторін та залежно від особливостей конкретного запиту замовника договір консалтингу може передбачати декілька етапів надання консалтингової послуги.

Істотною умовою договору консалтингу є ціна. Положення про ціну можуть включати в себе вартість консалтингових послуг, порядок оплати, особливості ціноутворення залежно від умов конкретного проєкту (фіксована сума винагороди, погодинна оплата). При встановленні вартості консалтингової послуги доцільно враховувати складність консалтингового проєкту, кваліфікацію і досвід консультанта, фінансовий стан клієнта та інші істотні обставини. Ціна повинна бути розумною та враховувати витрачений консультантом час на надання консалтингової послуги.

Варто звернути увагу, що на практиці актуальною є проблема оплати консалтингових послуг, що надаються за договором між українськими замовниками та іноземними контрагентами, що виступають надавачами послуг. Ця проблема виникла у зв'язку із встановленням Національним банком України обмеженого переліку операцій, які можуть бути оплачені на користь нерезидентів,

зокрема до відповідного переліку не входять консалтингові послуги [165]. Таким чином, у практичній діяльності сторони зовнішньо-економічного договору про надання консалтингових послуг формально змушені оформлювати акти прийняття-надання відповідних послуг та проведення розрахунків за таким договором як інший правочин, що дозволений у чинному законодавчому полі.

Розвиток господарських відносин зумовив визначення певних особливостей надання консалтингових послуг, які сторони, як правило, прагнуть додатково врегулювання в договорі. Наприклад, до звичайних умов консалтингового договору можуть бути віднесені положення про відповідальність та способи захисту сторін договору, порядок врегулювання спорів, захист конфіденційної інформації. Серед випадкових умов консалтингового договору можемо виділити умови про залучення субпідрядників до надання консалтингових послуг, положення-застереження щодо надання консалтингової послуги (наприклад, консалтингова послуга може передбачати надання консультації на основі аналізу певних вихідних даних, досвіду діяльності та організації обмеженої кількості певних компаній, особливостей правового регулювання окремих держав).

На думку В. С. Мілаш, особливим різновидом договірних умов є захисне застереження, що використовується суб'єктами підприємницької діяльності для розподілу або мінімізації підприємницьких ризиків. Таке застереження має спеціальну структурну побудову та призначення – «...стабілізацію договірної дисципліни та захист комерційних інтересів сторін шляхом розподілу між ними можливих ризиків, та яка відповідно регламентує права та обов'язки сторін при настанні обставин, що відповідають певним кваліфікаційним ознакам, а насамперед закріплює домовленість сторін щодо модифікації окремих первісних умов договору або (у разі їх відсутності) їх первісного встановлення». Серед найпоширеніших видів застережень можемо навести застереження, що стосуються ціни (зокрема, валютно-цінові), застереження про ускладнюючі обставини [166, с. 41-42].

У міжнародній практиці також існує класифікація умов договору на прямі умови та умови, що мають на увазі. При цьому, прямі умови договору – це

передбачені договором положення, а умови, що маються на увазі не вказуються в тексті договору, але «впливають з його характеру та мети, практики взаємовідношення сторін, а також принципів справедливості, добросовісності, розумності та чесної ділової практики» [159, с. 218].

Консалтинговий договір належить до непоіменованих договорів, що дозволяє втілити загальний принцип свободи договору у повній мірі, зокрема під час визначення конкретних умов. Принцип свободи договору є одним із ключових принципів договірної права. Зокрема, його опис міститься у статті 1 Принципів УНІДРУА: сторони вільні в укладенні договору та визначенні його змісту. Принцип свободи договору є основою відкритого, ринково орієнтованого та конкурентного міжнародного економічного порядку.

Обмеження свободи договору може бути продиктоване особливістю національного або міжнародного регулювання конкретного питання, наявністю публічного інтересу у регулювання правовідносин відповідним чином, який не може бути змінений сторонами у договорі [167, с. 7]. Однак, В. С. Мілаш зауважує, що існує необхідність у визначенні меж дії принципу свободи договору під час адаптації договірних положень до сучасних умов господарювання. При цьому, звужувати договірну свободу сторін можуть типові та примірні договори; необхідність включення окремих умов до договору відповідно до чинного законодавства (істотні умови договору); специфіка регулювання окремих видів господарської діяльності (наприклад, запровадження технічних регламентів, державного регулювання цін) тощо [166, с. 14].

На думку Л. М. Дорошенко, свобода договору – це засаднича категорія регулювання договірних відносин у різних сферах економічної діяльності в Україні. При цьому «...свобода договору в корпоративному праві означає можливість учасників корпоративних правовідносин укласти договір, обрати контрагентів за договором і вид договору, визначити умови договору, свої права та обов'язки (зміст договору), враховуючи вимоги, встановлені законом, установчими документами та внутрішньо-корпоративними актами». Відповідно обмеження свободи договору можуть встановлюватися законодавством, установчими

документами та іншими актами локального правотворення юридичної особи [168, с. 117].

Варто зазначити, що замовники або консультанти (зазвичай, великі консалтингові компанії) можуть керуватися власними стандартизованими правилами та положеннями щодо укладення договорів. Зокрема, яскравими прикладами спеціального порядку укладення договору консалтингу та вимог до його змісту, можуть слугувати договори на надання консалтингових послуг, що укладаються міжнародними організаціями. Наприклад, процедура залучення консультантів може передбачати такі етапи: перевірка консультанта, надання консультантом технічної та фінансової пропозиції, відбір консультанта на основі наданих пропозиції, укладення договору. Перевірка консультанта відбувається відповідно до критеріїв і порядку, встановлених міжнародною організацією, та може здійснюватися щодо:

- консультанта як суб'єкта господарювання, зокрема перевірка щодо наявності належної державної реєстрації діяльності, відсутності процедур банкрутства або припинення юридичної особи. Останнім часом важливою складовою такої перевірки є аналіз щодо відсутності санкцій або заходів впливу, що забороняють надання консалтингових послуг
- компетентності консультанта, а саме наявності у нього відповідних навичок, знань, умінь та/або сертифікацій для надання відповідного виду консалтингових послуг
- наявності досвіду щодо реалізації проєктів певного виду.

Відповідні заходи та внутрішні процедури погодження кандидатури суб'єкта консалтингової діяльності спрямовані на зменшення ризику укладення договору із особою, яка є некомпетентною для надання певної консалтингової послуги (не має відповідних знань, навичок та досвіду надання подібних послуг), та особою, яка що є об'єктом застосування санкцій та інших обмежувальних заходів.

У зв'язку із багатосторонністю та швидким розвитком консалтингових правовідносин типові договори не є широко розповсюдженими, однак використовуються під час здійснення певних видів консалтингової діяльності,

наприклад у сфері інженерно-консультаційних послуг. Такі договори розробляються різними суб'єктами: національними та міжнародними об'єднаннями інженерних компаній, Європейською економічною комісією Організації Об'єднаних Націй, окремими інженерними організаціями. Зокрема, як типові контракти на надання інженерно-консультаційних послуг використовуються такі документи як: «Посібник зі складання міжнародних договорів на консультативний інжиніринг, включаючи пов'язані з цим аспекти технічного сприяння» (розроблений Комітетом з розвитку торгівлі ЄЕК Організації Об'єднаних Націй), «Міжнародний зразок форми договору між замовником і інженером-консультантом» і «Міжнародні загальні умови договору між замовником і інженером-консультантом» (розроблені Міжнародною федерацією інженерів-консультантів) [169, с. 38].

Типовий договір на консультативний інжиніринг складається із таких розділів: загальні умови, зобов'язання замовника, зобов'язання консультанта, укладення та виконання договору, внесення змін до консалтингових послуг, зупинення або припинення надання послуг, оплата, відповідальність, страхування та порядок вирішення спорів [170, с. 9]. Специфікою змісту договору на консультативний інжиніринг є перелік консультативних послуг [169, с. 38].

Нижче ми аналізуємо ключові питання, які вбачається за доцільне врегулювати у договорі консалтингу, та окремі проблемні аспекти регулювання, що можуть виникати на практиці. У міжнародній практиці консалтинговий договір, як правило, складається з кількох структурних елементів: безпосередньо тексту договору та додатків, у яких деталізується порядок оплати та надання конкретної послуги. Вважаємо за потрібне зазначити, що у договорі консалтингу повинні регулюватися такі питання:

1. Предмет договору.
2. Обов'язки сторін.
3. Винагорода.
4. Строк дії договору.
5. Умови забезпечення конфіденційності та захисту персональних даних.

6. Обставини непереборної сили.

7. Застосовне право та порядок вирішення спорів.

Положення про предмет консалтингової послуги повинні описати консалтингову послугу, порядок та особливості її надання, відповідні умови можуть деталізуватися в додатку до договору. Положення про предмет повинні чітко передбачати відповідні процедури, які повинен здійснити консультант із максимально належною деталізацією. Наприклад, у разі надання послуг юридичної перевірки (due diligence) у договорі необхідно передбачити об'єкт перевірки, та перелік питань, які підлягають аналізу. Кількість та сфера питань можуть залежати від особливостей конкретного проекту, специфіки діяльності об'єкта перевірки, конкретних побажань замовника. У ході юридичної перевірки консультант може аналізувати такі питання:

- корпоративні питання (перевірка державної реєстрації та відсутності процедур припинення, аналіз відповідності корпоративної структури вимогам законодавства, аналіз формування та збільшення/зменшення розміру статутного капіталу, перевірка наявності обтяжень часток у статутному капіталі);
- рухоме та нерухоме майно (підтвердження прав на певні об'єкти, виявлення чинних обтяжень та інших прав третіх осіб на майно);
- договори та зобов'язання (юридичний аналіз та характеристика найбільш важливих договорів із контрагентами та/або кредиторами);
- регуляторні питання (перевірка отримання та чинності ліцензій, дозволів та інших документів дозвільного характеру, що необхідні для здійснення господарської діяльності певного виду);
- права інтелектуальної власності (аналіз прав на об'єкти права інтелектуальної власності, права третіх осіб на такі об'єкти);
- трудові питання (дотримання законодавчих вимог про працю, умов винагороди керівництва та припинення договорів).

Весь перелік питань, які повинні бути об'єктом аналізу консультанта, повинен бути визначений у консалтинговому договорі.

За згодою сторін, у консалтинговий договір можуть бути включені положення щодо обмеження та застереження. Особливості надання консалтингової послуги можуть бути конкретизовані в положеннях про мову звіту та етапи надання послуг.

Положення про винагороду можуть деталізуватися в окремому додатку до договору консалтингу. Зокрема, сторонами можуть бути узгоджені випадки нарахування додаткових сум винагороди за надання консалтингової послуги у разі настанні певних обставин таких як необхідність виконання додаткових завдань, розширення обсягу консалтингових послуг, існування певних подій, які впливають на можливість консультанта надати послуги та водночас перебувають поза його контролем. Положення про винагороду також можуть включати відповідні ставки в залежності від посади консультанта, які фіксуються у договорі у разі погодинної оплати надання послуг.

Окремого аналізу вимагає проблематика права замовника щодо розкриття консультації, висновку та будь-якої іншої інформації, отриманої від консультанта. Залежно від домовленості сторін договір може передбачати:

- заборону розкриття відповідної інформації замовником (у такому випадку звіт призначений виключно для внутрішнього користування замовником);
- можливість розкриття інформації узгодженому переліку осіб або розкриття інформації у певному порядку, зокрема за умови попередньої письмової згоди суб'єкта консалтингової діяльності);
- безумовне право замовника розкривати результати надання консалтингової послуги.

Зокрема, сторони можуть включити такі положення щодо застосовного права та порядку вирішення спорів:

«Цей Договір та будь-які інші відносини, що виникають у зв'язку з цим Договором, регулюються правом України.»

Усі спори, розбіжності або вимоги, що виникають з цього Договору або у зв'язку з ним, зокрема ті, що стосуються його виконання, порушення, припинення дії, недійсності або не укладення, підлягають вирішенню у [назва відповідного

органу, уповноваженого на розгляд спорів] відповідно до його [назва відповідного документу (наприклад, регламенту)].»

Інші умови договору можуть регулювати порядок направлення повідомлень та управління проектом. Як правило, для реалізації складних та багатоетапних консалтингових проектів, створюється керуючий комітет із представників замовника та суб'єкта консалтингової компанії. Комітет повинен забезпечити нагляд та загальне керівництво проектом, працювати на регулярній основі для перевірки прогресу надання послуг. Метрики надання послуг повинні ретельно контролюватися керуючим комітетом, щоб забезпечити повне та своєчасне надання послуг.

Доволі неординарним способом саморегулювання, що існує одночасно з консалтинговим договором, є відображення відповідних положень у кодексах поведінки професійних консультантів. У іноземних наукових дослідженнях зазначається, що в процесі надання консалтингової послуги суб'єкт консалтингової діяльності може стикатися з певними етичними питаннями щодо різного роду питань, однак найчастіше – щодо вони стосуються професійних стандартів надання послуги найвищої якості, конфіденційності та захисту інформації, незалежності позиції консультанта, запобігання хабарництву та іншій незаконній діяльності, а також конфлікту інтересів. Так, під час надання консалтингової послуги консультант може:

- отримати доступ до конфіденційної та іншої охоронюваної законом інформації та використати цю такі дані у власних інтересах;
- мати конфлікт інтересів із консалтинговою компанією, яка є його роботодавцем, та/або конкретним замовником консалтингової послуги;
- зловживати умовами відстеження часу (time tracking), що знадобився для надання консалтингової послуги, та відповідно отримання винагороди за свою діяльність.

Опис відповідних проблем та способи їхнього недопущення або вирішення викладаються у кодексах поведінки професійних консультаційних організацій (Інститут бізнес-консультування, що базується у Великобританії, Інститут

управлінських консультантів – в Австралії). Клієнти мають право вимагати включити відповідні посилання на такі кодекси поведінки у консалтинговому договорі [171, с. 2]. Міжнародні організації надають рекомендації щодо способу викладення відповідних етичних обов'язків у договорі консалтингу, зокрема:

- договір повинен включати положення про добросовісність консультанта, зокрема подання таким консультантом заяви про його відповідність певним принципам та положенням, або заборону надавати допомогу іншим консультантам під час участі в тендерах на укладення договору, що випливає з першої угоди про консультування;

- обов'язок письмово декларувати будь-який конфлікт інтересів або потенційний конфлікт між його особистими/фінансовими інтересами та його обов'язками у зв'язку з угодою;

- обов'язок декларування етичного зобов'язання складаються з декларації відповідності конфіденційності та запобігання хабарництву.

Наприклад, Палата представників Сполучених Штатів Америки накладає на консультантів етичні зобов'язання, зокрема що стосуються прийняття подарунків, неправомірного впливу на консультанта, дискримінації [171, с. 4].

3.3. Господарсько-правова відповідальність за невиконання зобов'язань за консалтинговим договором

Питання господарсько-правової відповідальності за зобов'язаннями сторін консалтингового договору має надзвичайно важливе значення на практиці. Однак, проблематика цього виду відповідальності у контексті консалтингової діяльності не була предметом уваги учених-правознавців, що свідчить про необхідність більш глибоких теоретичних досліджень господарсько-правової відповідальності у сфері консалтингу.

Пропонуємо визначати консалтинговий спір як вид господарсько-правових спорів, що виникає між замовником та суб'єктом консалтингової діяльності під час оформлення та/або надання консалтингових послуг. Вирішення консалтингових

спорів фрагментарно досліджувалися в працях вітчизняних науковців, зокрема, у правовій доктрині підкреслюється необхідність закріплення ефективних механізмів вирішення консалтингових спорів у нормативно-правових актах. Однак комплексний аналіз особливостей та проблемних аспектів вирішення консалтингових спорів у сучасній правовій науці відсутній.

Тур О. Т. зазначає, що за відсутності спеціального правового регулювання договір про надання консультаційних послуг є основою для виникнення консалтингових правовідносин. Таким чином, саме договір про надання консультаційних послуг має передбачати спеціальні способи, порядок та особливості вирішення консалтингових спорів між сторонами [144, с. 92]. Нижче ми наводимо ключові висновки щодо особливостей вирішення консалтингових спорів в судовому порядку на основі судової практики за 2018-2023 роки.

Позивачем у консалтингових спорах частіше є замовник консалтингової послуги (клієнт). Так, лише у 20% проаналізованих судових справ позивачем виступав суб'єкт консалтингової діяльності. Ми розуміємо, що суб'єктам консалтингової діяльності вигідніше вирішувати консалтингові спори шляхом переговорів із замовником, медіації та інших альтернативних способів вирішення господарсько-правових спорів, щоб не зашкодити відносинам із потенційним клієнтом на майбутнє. Як правило, консультанти вимушені звертати до суду для захисту своїх порушених прав та інтересів у разі неналежного виконання замовником своїх обов'язків щодо оплати консалтингових послуг.

До найтипівіших категорій консалтингових спорів можемо віднести такі:

- про порушення консультантом своїх зобов'язань за договором (зокрема, ненадання або надання неякісних консалтингових послуг);
- про порушення процедури замовлення консалтингових послуг
- про визнання недійсними правочинів про надання консалтингових послуг;
- оскарження повноважень консультанта на вчинення певних правочинів (наприклад, повноваження адвоката на підписання договору).

У більшості проаналізованих консалтингових спорів замовник звертався до суду із позовною вимогою про стягнення штрафних санкцій із консультанта у зв'язку із порушенням останнім своїх зобов'язань по договору. Найчастіше таке порушення полягає в ненаданні або наданні неякісних консалтингових послуг, однак на практиці у позивача можуть виникати складнощі із доведенням цих фактів [172, с. 135-136].

З метою підтвердження факту ненадання послуги позивачі посилаються на відсутність актів про надання послуг (наприклад, така позиція була продемонстрована у справі № 915/411/19) [173]. Так, відповідно до встановленої судової практики факт здійснення господарської операції може підтверджувати тільки акт, який є підставою для бухгалтерського обліку. На практиці сторони консалтингового договору можуть спеціально передбачати в договорах про надання консалтингових послуг, що (і) здача-прийняття наданих послуг оформлюється відповідним актом та (ii) підписання такого акту свідчить про відсутність будь-яких взаємних претензій сторін щодо змісту та якості наданих консалтингових послуг.

Однак, варто підкреслити необхідність правильного заповнення та підписання відповідного акта. Яскравою ілюстрацією цієї тези може слугувати справа № 910/4419/19 [174]. У цій справі консалтингова фірма (позивач) доводив факт надання консалтингових послуг замовнику на основі такого: позивач надіслав акт здачі-приймання наданих послуг відповідачеві за допомогою електронного документообігу. Відповідний акт був підписаний позивачем та відповідачем за допомогою електронного цифрового підпису, але при цьому позивач зробив технічну помилку в акті, випадково вказавши реквізити іншого договору. На думку позивача, цей акт все одно є належним доказом надання відповідних послуг, оскільки відповідач не оскаржував його дійсність.

Проте суд дійшов до висновку, що позивач не зміг довести факт надання консалтингових послуг у зв'язку з таким:

– до предмету доказування в цій справі належить встановлення причинно-наслідкового зв'язку між актом здачі-приймання надання послуг та

договором про надання послуг. Однак з наданого позивачем акту здачі-приймання надання послуг неможливо достовірно встановити, що послуги за даним актом надані позивачем саме відповідно до умов консалтингового договору, а не іншого договору реквізити якого були зазначені. Таким чином, акт здачі-приймання надання послуг не є належним доказом, оскільки, на підставі цього акту не можна достовірно встановити факт надання послуг за відповідним договором;

– позивачем не надано доказів на підтвердження факту, що позивач та відповідач є особами, які є користувачами електронного цифрового підпису.

Отже, акт прийому-передачі є належним доказом надання послуг виключно в разі правильного заповнення та підписання цього акта.

Крім цього, на практиці позивачеві складніше довести факт надання неякісних консалтингових послуг, оскільки законодавчі критерії якості таких послуг відсутні. Зважаючи на проаналізовану судову практику ми розуміємо, що клієнти обґрунтовують факт надання неякісних послуг на основі таких аргументів:

– консультантом було складено звіт (висновок), що не містить всіх встановлених законодавством елементів та/або із порушенням відповідної процедури. Наприклад, у справі № 5011-33/6565-2012 було встановлено факт порушення процедури незалежної оцінки майна та відповідно неналежне надання послуг оцінювачем [175];

– консультантом не було вчинено дій щодо належного виконання умов договору. Наприклад, у справі № 910/17621/18 консультант (1) не вимагав надання додаткових документів від клієнта, які були необхідними для отримання відповідних дозволів та (2) фактично не звернувся до органів державної влади для отримання дозволів [176].

На думку Н. Богомолової, господарська відповідальність означає собою настання несприятливих наслідків майнового характеру, застосовуються у разі порушення правил, які встановлюються державними органами на нормативно-правовому рівні або сторонами при укладанні договору. Особливість господарсько-правової відповідальності полягає у поєднанні майнових та організаційних

елементів, а правовими засобами відповідальності у сфері господарювання є господарські санкції [177, с. 518-519].

Щербина В. С. визначає господарсько-правову відповідальність як інструмент «примусу до виконання правових приписів (положень нормативно-правових та інших правових актів, умов господарських договорів та інших правил поведінки)» [178, с. 83]. Науковець пропонує перелік особливих ознак господарсько-правової відповідальності, що вирізняють її з-поміж інших видів юридичної відповідальності, а саме такі: потерпання учасника господарських відносин від несприятливих економічних наслідків не лише майнового, а й організаційного характеру; застосування до правопорушника, крім господарських, оперативного-господарських та адміністративно-господарських санкцій, а також можливість визначення розміру штрафних санкцій у внутрішньогосподарських відносинах; позасудовий порядок (процедура) реалізації окремих видів господарсько-правової відповідальності [178, с. 81].

Відповідно до статті 217 ГК України учасники господарських відносин несуть господарсько-правову відповідальність за правопорушення у сфері господарювання шляхом застосування до правопорушників господарських санкцій на підставах і в порядку, передбачених цим Кодексом, іншими законами та договором [46].

Консалтинговий спір може свідчити про наявність господарського правопорушення, а саме протиправної дії або бездіяльності суб'єкта господарських відносин, яка порушує положення господарського законодавства, не узгоджується з юридичними обов'язками такого суб'єкта або порушує права іншого учасника господарських відносин [179, с. 70]. Серед договірних господарських правопорушень у сфері консалтингу можемо відзначити такі: правопорушення, що виникають під час укладення договорів, та порушення під час надання консалтингової послуги. Господарські правопорушення у сфері консалтингу також можуть бути класифіковані за суб'єктом вчинення:

– правопорушення консультанта: надання консалтингової послуги, яка не відповідає умовам договору, надання консалтингової послуги неналежним суб'єктом, порушення строків надання послуги тощо;

– правопорушення замовника: порушення строку та порядку оплати послуг, надання неповної або недостовірної інформації консультанту тощо.

Зокрема, малодослідженою категорією господарського правопорушення є професійна помилка консультанта, під якою у науковій літературі вважають поведінку надавача консалтингової послуги, яка призводить до порушення законодавства, правил їх тлумачення та негативних наслідків для клієнта. Наприклад, під час надання послуг належної перевірки (*due diligence*) неналежним наданням консалтингової послуги може вважатися неуважна перевірка укладених договорів, застосування положень нормативно-правових актів, що втратили чинність, допущення значних помилок під час підготовки аналітичних документів [180, с. 241].

Проблематика професійної помилки та відповідного відшкодування збитків за неякісне надання консалтингових послуг недостатньо досліджена у науковій доктрині. Аналізуючи договір про надання консультаційних послуг, О. В. Сукманова формулює визначення професійної помилки як поведінку консультанта, «...в процесі якої останній помилково чи необґрунтовано трактує норми чинного законодавства, застосовує їх тлумачення, в результаті чого замовник зазнає негативних наслідків» [143, с. 11]. У доктринальних положеннях підкреслюється необхідність зазначення конкретних розмірів штрафних санкцій та порядку відшкодування збитків у консалтинговому договорі. Проте, доцільно зазначити, що відшкодування збитків може застосовуватися до договорів консалтингу у певному обмеженому вигляді у зв'язку із складністю обчислення збитків, доведення причинно-наслідкового зв'язку, що відповідні збитки були понесені внаслідок порушення договірних зобов'язань консультантом. Наприклад, О. Т. Тур зазначає, що «під час визначення причинного зв'язку між шкодою, завданою замовнику, та недоліками наданої консультаційної послуги слід враховувати дотримання замовником вказівок виконавця, повноту та вчасність наданої консультаційної

послуги, використання всіх можливих альтернативних рішень у конкретній ситуації» [181, с. 25].

Для спрощення порядку застосування санкцій та притягнення до відповідальності сторонам може бути доцільніше передбачати штрафні розміри у консалтинговому договорі. На нашу думку, сторонами також потрібно узгодити у консалтинговому договорі критерії надання якісної консалтингової послуги, щоб спростити порядок підтвердження факту надання неякісних послуг у разі виникнення спору.

Малодослідженим у правовій науці залишається питання способів забезпечення виконання зобов'язань за договором консалтингу. Варто підкреслити, що інститут способів забезпечення виконання зобов'язання врегульований положеннями ЦК України та включає в себе сім поіменованих видів: неустойка, завдаток, порука, гарантія, застава (заклад та іпотека), притримання, право довірчої власності. При цьому, фахівці господарського права наголошують на тому, що неустойка є господарською санкцією у вигляді грошової суми [180, с. 68]. Варто відзначити тенденцію практики до встановлення та регулювання непоіменованих способів забезпечення виконання зобов'язань, що запроваджуються учасниками консалтингових відносин у спробі якомога ефективніше захистити права та інтереси. Непоіменовані способи забезпечення виконання господарських зобов'язань не врегульовані законодавством та являються розробкою практики та/або юридичної доктрини. Кот О. О. вказує, що саме у непоіменованих договорах, як правило, встановлюються конкретні способи захисту договірних прав від їхнього порушення стороною [183, с. 43].

На думку В. Кудрявцева, саме здатність певного способу забезпечення спричинити самостійні майнові наслідки повинна виступати основним критерієм віднесення такої конструкції до групи непоіменованих способів забезпечення. Учений зазначає, що наслідки майнового характеру повинні пов'язуватися з фактом порушення договору та за природою бути подібними до майнової гарантії належного виконання зобов'язання [184, с. 31-32].

Окремі види забезпечення виконання зобов'язання, що врегульовані ЦК України, фактично не можуть бути застосовані до консалтингових правовідносин. Зокрема, серед таких видів можемо визначити речово-правові способи, а саме заставу, притримання та право довірчої власності, оскільки виконання консалтингової послуги не пов'язано із передачею конкретно визначеної речі.

При цьому, можуть виникати проблеми із правовою класифікацією ситуації, за якої суб'єкт консалтингової діяльності не передає звіт, висновок або інші матеріали, розроблені під час надання консалтингової послуги та в яких викладені результати консультації, у разі невиконання замовником у строк зобов'язання щодо оплати. Відповідно до статті 547 ЦК України кредитор, який правомірно володіє річчю, що підлягає передачі боржникові або особі, вказаній боржником, у разі невиконання ним у строк зобов'язання щодо оплати цієї речі або відшкодування кредитором пов'язаних з нею витрат та інших збитків має право притримати її у себе до виконання боржником зобов'язання. На нашу думку, відповідні дії консультанта доцільно класифікувати як застосування оперативного-господарської санкції, а саме як частини дій щодо призупинення надання консалтингової послуги та стимулювання замовника до виконання договірних зобов'язань. Так, у господарсько-правовій доктрині підкреслюється, що зобов'язана сторона може відмовитися від виконання свого зобов'язання у разі неналежного виконання другою стороною обов'язків, які виступають необхідною умовою такого виконання [185, с. 55].

Водночас окремі зобов'язально-правові види забезпечення виконання зобов'язання можуть застосовуватися учасниками консалтингових відносин, однак їхня сутність не дозволяє у повній мірі захистити права та задовольнити інтереси сторін договору консалтингу. Наприклад, грошові зобов'язання замовника консалтингової послуги щодо оплати можуть теоретично забезпечуватися порукою або гарантією, однак такі способи не можуть застосовуватися в контексті обов'язків консультанта щодо надання певного інтелектуального та інформаційного продукту. Позицію щодо неможливості забезпечення обов'язків немонетарного

характеру певними способами забезпечення поділяють І. С. Канзафарова та М. С. Федорко.

Для забезпечення виконання своїх обов'язків суб'єкт консалтингової діяльності може надати гарантійний лист, зокрема у разі укладення консалтингового договору у межах публічних закупівель. Однак, при цьому у науковій літературі підкреслюється, що гарантійний лист не відповідає ознакам гарантії, передбаченим в ст. 560–569 ЦК України та ст. 200 ГК України, оскільки гарантійний лист надається суб'єктом господарювання чітко визначеній особі із зазначенням конкретного обов'язку [186, с. 79].

У науковій літературі серед непоіменованих способів забезпечення виконання договірних зобов'язань виділяють гарантійний платіж. Зокрема, О. М. Самойлова зазначає, що сутність гарантійного платежу «...полягає у гарантуванні боржником виконання свого обов'язку за зобов'язанням за рахунок грошових коштів, переданих кредиторіві». При цьому гарантійний платіж виконує одночасно три функції: платіжну, посвідчувальну та забезпечувальну [187, с. 50]. Слід зазначити, що такий вид забезпечення потенційно може застосовуватися у контексті виконання обов'язків замовника за договором консалтингу, але у випадку укладення довгострокового договору, який передбачає поетапну оплату надання консалтингових послуг.

Варто підкреслити, що способи виконання зобов'язань за консалтинговим договором можуть бути класифіковані за такими критеріями:

1) залежно від суб'єкта застосування – способи, що застосовуються замовником консалтингової послуги, способи, що застосовуються суб'єктом консалтингової діяльності;

2) за критерієм нормативної визначеності – поіменовані та непоіменовані способи;

3) залежно від ступеня досягнення мети гарантування інтересів кредитора – основні та додаткові способи.

На нашу думку, загальні підстави та особливості звільнення від господарсько-правової відповідальності, передбачені ГК України, можуть бути застосовні й до консалтингових порушень.

Відповідно до статті 218 ГК України учасник господарських відносин відповідає за невиконання або неналежне виконання господарського зобов'язання чи порушення правил здійснення господарської діяльності, якщо не доведе, що ним вжито усіх залежних від нього заходів для недопущення господарського правопорушення. Тобто, відповідальність за господарське порушення настає за умови вини такого учасника господарських відносин. При цьому, суб'єкт господарювання може бути звільненим від відповідальності за порушення у випадку:

- настання надзвичайних і невідворотних обставин, що унеможливили виконання зобов'язання за відповідних умов здійснення господарської діяльності, якщо інше не передбачено законом або договором [46];

- настання передбачених договором обставин, що є підставами для звільнення від господарської відповідальності, та якщо факт виникнення таких обставин був засвідчений у порядку, передбаченому договором [46].

У зв'язку із повномасштабним вторгненням постає питання наслідків невиконання консалтингових договорів за фактом встановлення надзвичайних і невідворотних обставин у зв'язку з тимчасовою окупацією території України, бойовими діями та іншими чинниками, що були викликані війною та перешкоджають повноцінному веденню господарської діяльності (зокрема, тривалі відключення електроенергії).

У ЗУ «Про торгово-промислові палати в Україні» використовується поняття форс-мажорних обставин (обставинами непереборної сили), що визначаються як надзвичайні та невідворотні обставини, що об'єктивно унеможливають виконання зобов'язань, передбачених умовами договору (контракту, угоди тощо), обов'язків згідно із законодавчими та іншими нормативними актами. Зокрема, до форс-мажорних обставин належать збройний конфлікт або серйозна погроза такого конфлікту, включаючи, але не обмежуючись ворожими атаками, загальна військова

мобілізація, військові дії, оголошена та неоголошена війна, дії суспільного ворога, акти тероризму, вторгнення, введення комендантської години [188].

У листі листа № 2024/02.0-7.1 від 28 лютого 2023 року ТПП України офіційно підтвердила, що військова агресія Російської Федерації проти України є форс-мажорними обставинами (обставинами непереборної сили), що до їх офіційного закінчення, є надзвичайними, невідворотними та об'єктивними обставинами для суб'єктів господарської діяльності та/або фізичних осіб по договору, окремим податковим та/чи іншим зобов'язанням/обов'язком, виконання яких/-го настало згідно з умовами договору, контракту, угоди, законодавчих чи інших нормативних актів і виконання відповідно яких/-го стало неможливим у встановлений термін внаслідок настання таких форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили) [189]. Однак, з метою звільнення від відповідальності суб'єкти господарювання зобов'язані обґрунтовувати у кожному конкретному випадку, що саме через форс-мажорні обставини (збройну агресію, мобілізацію тощо) вони були позбавлені можливості виконати певні договірні зобов'язання. У сфері консалтингу такими обставинами можуть визнаватися мобілізація працівників, руйнування приміщень, де здійснювалася консалтингова діяльність, тривалі відключення електроенергії на певній території тощо. Наприклад, суб'єкт консалтингової діяльності може звільнитися від відповідальності за ненадання консалтингової послуги у встановлений договором строк у разі знищення вихідних даних, що були передані клієнтом у паперовій формі, внаслідок ворожого обстрілу.

Як правило, для здійснення консалтингової діяльності суб'єкт консалтингової діяльності не обмежений конкретним місцем надання відповідної послуги. Підтвердженнями цього є перепрофілювання консалтингових компаній на роботу у гібридній (змішаній) формі та навіть повністю онлайн формі у період пандемії COVID-19. З початком війни консалтингові компанії рекомендують співробітникам працювати в онлайн-форматі без відвідування офісу з метою забезпечення безпеки. Таким чином, працівник консалтингової компанії фактично організовує своє робоче місце та залишається відповідальним за виконання трудових обов'язків та дотримання трудової дисципліни. Однак, з певних

об'єктивних обставин (бойових дій, ворожого обстрілу, відсутності комунікацій, відключення інтернету на певній території, повітряних тривог) можуть виникати ситуації, за яких працівник буде обмеженим у своїй можливості виконати відповідну роботу щодо надання консалтингової послуги. Варто зазначити, що в такому випадку консалтингова компанія залишається відповідальною перед замовником консалтингової послуги за невиконання відповідного договірною зобов'язання, і повинна організувати надання консалтингової послуги або повідомити клієнта про відповідні обставини.

Макаренко О. Ю. підкреслює, що звичайне надсилання листа ТПП України, який було офіційно опубліковано на сайті ТПП України 28 лютого 2022 року, не може вважатися достатнім доказом форс-мажору [190, с. 37]. На нашу думку, сторонам суб'єктам консалтингової діяльності доцільно належним чином повідомити своїх клієнтів про настання форс-мажору у зв'язку із війною. Відповідне повідомлення повинно надсилати у порядку, передбаченому договором, або іншим способом, що дозволить підтвердити факт його відправлення (якщо договір не врегульовує це питання). При цьому, порядок повідомлення про факт настання форс-мажорних обставин може визначатися у консалтинговому договорі у положеннях:

- щодо форс-мажорних обставин (як правило, сторони вимагають надання сертифікату ТПП для офіційного засвідчення цього факту);
- про загальний порядок обміну повідомленнями та документами між сторонами.

У відповідному повідомленні суб'єкту консалтингової діяльності рекомендується чітко описати:

- суть укладеного договору із зазначенням реквізитів, консалтингової послуги;
- відповідні обставини, пов'язані з воєнним станом, що впливають на неможливість виконати зобов'язання за консалтинговим договором;
- причинно-наслідковий зв'язок між форс-мажорними обставинами та неможливістю виконання відповідного договірною зобов'язання.

Кацюба К. та Конюхова М., аналізуючи проблематику визнання бойових дій в Україні як обставини форс-мажору, зазначають, що у разі судового спору саме сертифікат ТПП України виступає ключовим документом, який підтверджує факт настання обставин непереборної сили [191, с. 9].

У контексті зовнішньоекономічних договорів консалтингу доцільно також звернути увагу на визначення форс-мажору, що встановлене у статті 79 Конвенції Організації Об'єднаних Націй про договори міжнародної купівлі-продажу товарів від 11.04.1980 року. Відповідно до цієї статті сторона не несе відповідальності за невиконання будь-якого із своїх зобов'язань, якщо доведе, що воно було викликане перешкодою поза її контролем і що від неї нерозумно було очікувати прийняття до уваги цієї перешкоди під час укладення договору або уникнення чи подолання цієї перешкоди чи її наслідків. Звільнення від відповідальності, передбачене цією статтею, залишається лише на той період, протягом якого існує певна перешкода. Сторона, яка не виконує свого зобов'язання, повинна повідомити іншу сторону про перешкоду і про її вплив на її здатність здійснити виконання. Якщо це повідомлення не отримане іншою стороною протягом розумного строку після того, як про цю перешкоду стало чи повинно було стати відомо не виконуючій свого зобов'язання стороні, ця остання сторона несе відповідальність за збитки, які є результатом того, що таке повідомлення не було отримане. Ніщо в цій статті не перешкоджає жодній із сторін здійснювати будь-які інші права, крім вимоги відшкодування збитків на підставі відповідної конвенції [192].

Кацюба К. та Конюхова М. підкреслюють, що особа звільняється від відповідальності за несвоєчасне виконання зобов'язання, але при цьому така особа залишається зобов'язаною виконати відповідне зобов'язання після усунення форс-мажорних обставин. Крім цього, навіть за наявності обставин форс-мажору сторона договору не звільняється від обов'язку оплатити отримані послуги [191, с. 9].

3.4. Особливості правового регулювання консалтингового договору в окремих сферах господарювання

3.4.1 Консалтинговий договір у корпоративній сфері

У економічній доктрині корпоративний консалтинг визначається як вид бізнес-консалтингу, що є інтелектуальним бізнесом професійних консультантів та полягає у наданні послуг з питань корпоративного управління [193, с. 70]. Як правило, потреба у послугах корпоративного консалтингу впливає із стратегічних бізнес-цілей клієнта (необхідності у розширенні бізнесу, перевірки ефективності системи корпоративного управління тощо) або ж у зв'язку із оновленням вимог законодавства. Наприклад, потреба у консалтингових послугах зростала у зв'язку із прийняттям нових законодавчих актів у корпоративній сфері (таких як ЗУ «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та «Про акціонерні товариства»), необхідністю дотримання вимог підзаконних нормативно-правових актів (наприклад, реалізації реформи системи управління державного сектору економіки України шляхом запровадження Керівних принципів корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку).

Серед ключових напрямків консалтингу у корпоративній сфері можемо виділити такі як:

- надання консультацій та рекомендацій щодо питань, пов'язаних з корпоративним управлінням суб'єктами господарювання, консультаційний супровід діяльності органів управління;
- перевірка відповідності корпоративного управління вимогам чинного законодавства та дотримання інтересів власників суб'єктів господарювання;
- підтримка під час проведення процедур злиття і поглинання (англ. mergers and acquisitions або M&A), зокрема шляхом проведення належної перевірки (due diligence) компанії;
- оновлення системи корпоративного управління, зокрема шляхом впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління;
- підготовка та укладення корпоративних договорів (shareholder agreements).

Марченко О. С. також відносить до послуг корпоративного консалтингу такі: розробка і впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності; послуги корпоративного секретаря [193, с. 71]. Ми підтримуємо позицію, що розробка і підтримка впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності у суб'єктів господарювання може бути окремим напрямком корпоративного консалтингу, однак, послуги корпоративного секретаря по своїй правовій природі все ж не можуть бути віднесеними до консалтингових послуг. Особливості правового статусу та діяльності корпоративного секретаря визначаються ЗУ «Про акціонерні товариства». Так, відповідно до статті 85 цього Закону корпоративний секретар є посадовою особою, яка відповідає за ефективну поточну взаємодію товариства з акціонерами, іншими інвесторами, координацію дій товариства щодо захисту прав та інтересів акціонерів, підтримання ефективної роботи ради директорів або наглядової ради, а також виконує інші функції, визначені цим Законом, статутом акціонерного товариства [194]. Таким чином, корпоративний секретар не є незалежним консультантом, що здійснює діяльність з надання консультацій.

У межах цього дослідження зупинимося на аналізі договору консалтингу, що регулює злиття та поглинання та підготовки корпоративного договору.

Дорошенко Л. М. зазначає, що злиття і поглинання – це «...укрупнення компаній, яке відбувається або шляхом добровільного об'єднання кількох суб'єктів господарювання в одну нову корпорацію (злиття) або шляхом покупки однією компанією іншої (поглинання), причому придбана компанія перестає існувати» [195, с. 183]. Важливою складовою консалтингової діяльності у сфері М&А є проведення процедури належної перевірки (due diligence) відповідного суб'єкта господарювання, який є об'єктом процедур злиття або поглинання. Таку належну перевірку доцільно проводити щодо ключових питань діяльності компанії та будь-яких інших питань, які можуть зробити угоду неприйнятною для покупця [195, с. 184].

Враховуючи особливості проведення процедури належної перевірки, на нашу думку, консалтинговий договір повинен регулювати такі питання:

- предмет договору (опис відповідних консалтингових послуг, що надаються);
- права та обов'язки сторін;
- строки та порядок надання консалтингових послуг;
- винагорода консультанта та порядок відшкодування понесених витрат, порядок оплати послуг;
- порядок захисту конфіденційної інформації, оскільки консультанти обробляють великий обсяг такої інформації, зокрема інформації стратегічного характеру (щодо здійснення M&A транзакцій) та персональних даних працівників замовника консалтингової послуги [196, с. 158];
- порядок використання звітів та інших документів, підготовлених консультантом (можливість розкриття таких документів стороннім особам);
- положення щодо незалежності консультанта (консультант надає послуги як незалежна третя особа, а не як працівник або партнер замовника консалтингової послуги);
- строк дії договору;
- відповідальність сторін договору;
- припинення договору;
- порядок внесення змін до договору (наприклад, у разі зміни вихідної інформації, що надавалася замовником);
- застосовне право та порядок вирішення спорів.

Варто зауважити, що у договорі необхідно чітко передбачити обов'язки замовника консалтингової послуги щодо: призначення контактної особи для управління проектом; вчасного надання повних та актуальних відомостей та іншої інформації, необхідної для проведення належної перевірки; вказівку про те, що надання інформації консультанту не порушує права третіх осіб (зокрема, авторське право).

Також консалтинговий договір може містити обмеження відповідальності консультанта, зокрема, що: консультант не несе відповідальності за використання або впровадження результатів надання послуг; консультація підготовлена на основі

чинного законодавства, актуальної судової практики та позицій органів державної влади (із застереженням, що судова практика та позиції органів можуть змінитися); консультант не надаватиме рекомендацій щодо доцільності здійснення M&A угод, ціни або умов їх проведення.

У практичній діяльності консалтинговий договір може охоплювати проведення не тільки процедур належної перевірки (due diligence), а й надання консультацій щодо здійснення M&A угод, перевірки протоколу про наміри та підготовки корпоративних договорів.

У правовій доктрині підкреслюється, що корпоративний договір є ефективним засобом захисту прав інвесторів і механізмом, що надає можливість регулювати особливості корпоративного управління, вирішення конфліктів між учасниками, порядок реалізації корпоративних прав учасників товариства [197, с. 150]. Консалтинговий договір щодо підготовки корпоративного договору може регулювати правовідносини щодо:

- перевірки проекту корпоративного договору (змін до корпоративного договору) із наданням консультантом коментарів щодо положень, які містять ризики для замовника консалтингової послуги, є надто сприятливими для його контрагента або не є типовими для практики укладання таких договорів;
- проведення переговорів консультанта із представниками клієнта та його контрагентів для узгодження змісту корпоративного договору та організації його підписання;
- підтримки під час підписання корпоративного договору.

3.4.2. Консалтинговий договір у сфері публічних закупівель

ЗУ «Про публічні закупівлі» не встановлює особливостей надання консалтингових послуг у сфері підготовки та проведення публічних закупівель. У цьому законі консультування згадується виключно у таких аспектах як:

- надання безоплатних консультацій рекомендаційного характеру з питань публічних закупівель на інформаційному ресурсі уповноваженого органу;

– проведення попередніх консультацій з ринком під час підготовки до проведення закупівлі шляхом надсилання запитань замовником та отримання відповідей від суб'єктів господарювання або шляхом організації відкритих зустрічей з потенційними учасниками;

– отримання консультацій органом оскарження від представників державних органів, експертів і спеціалістів, які не є пов'язаними особами та володіють спеціальними знаннями, необхідними для професійного та неупередженого розгляду скарги [198].

Варто зазначити, що надання консалтингових послуг у сфері публічних закупівель може аналізуватися з двох точок зору: 1) надання послуг суб'єктом консалтингової діяльності з метою організації та проведення публічних закупівель; 2) проведення закупівлі предметом якої є надання консультаційних послуг з організації та проведення закупівлі (код за Державним класифікатором: 021:2015 79418000-7).

У першому випадку договір консалтингу у сфері публічних закупівель може укладатися щодо таких питань: підготовка учасника до участі у публічних закупівлях (у т.ч. підготовка та перевірка тендерної документації для організації публічних закупівель); аналіз тендерної документації для участі в публічних закупівлях; аналіз вимогам та обмежень у сфері антимонопольного законодавства та захисту економічної конкуренції; оскарження процедури проведення публічних закупівель.

Про те, що консалтингові послуги також можуть бути предметом публічної закупівлі свідчать дані офіційних майданчиків системи публічних закупівель [199]. Варто зазначити, що відповідні договори, як правило, укладаються з метою проведення складних та багатоетапних публічних закупівель. Замовниками консультаційних послуг, як правило, є органи державної влади, органи місцевого самоврядування, державні та комунальні підприємства.

На основі аналізу договорів про консультаційні послуги з організації та проведення процедури закупівлі можемо зробити висновок, що такі договори регулюють такі питання: предмет договору; зобов'язання сторін; строк дії

договору; ціна та форма оплати послуги; зміна умов договору; відповідальність сторін та розв'язання спорів; обставини непереборної сили. Окремі договори містять положення щодо гарантій сторін (добросовісного та своєчасного виконання зобов'язань, збереження оригіналів документів, що були надані замовником, збереження конфіденційності умов договору) або якості надання послуг (застереження, що такі послуги повинні відповідати вимогам законодавства, що застосовується до договорів про надання послуг) [200].

До складу послуг можуть включатися послуги щодо: 1) консультування з питань проведення та організації процедур закупівель, що включає в себе надання усних або письмових консультацій та роз'яснень, надання рекомендацій з окремих питань (наприклад, здійснення закупівель з використанням автоматизованого електронного майданчика); 2) підготовки та проведення експертизи документів, що необхідні для проведення процедури публічних закупівель [201]. Певні договори можуть містити більше деталей про предмет із зазначенням конкретних послуг та документів, що підлягають розробці у процесі виконання договору, а також прогнозовану кількість годин, що будуть витрачені на надання відповідних послуг. При цьому договори про консультаційні послуги з організації та проведення процедури закупівлі можуть бути короткостроковими (наприклад, для реалізації конкретного проекту) та довгостроковими (для комплексного консультування та супроводження процедур публічних закупівель). Предметом довгострокового договору може бути: надання оперативної інформації щодо змін в законодавстві в сфері публічних закупівель; розробка проекту річного плану закупівель та змін до нього (у разі потреби); розробка проекту договору щодо закупівлі; методологічне супроводження оприлюднення інформації на веб-порталі уповноваженого органу; надання телефонних консультацій з питань публічних закупівель; супроводження процедури відкритих торгів [202].

Варто зазначити, що на практиці можуть виникати ризики щодо залучення консалтингових компаній для організації публічних закупівель суб'єктами владних повноважень або державним (комунальним) підприємством, зокрема, якщо його штатним розписом передбачено структурний підрозділ щодо здійснення публічних

закупівель. У такому випадку доцільно детально проаналізувати та обґрунтувати необхідність залучення зовнішнього консультанта.

3.4.3. Консалтинговий договір у сфері віртуальних активів

Варто зазначити, що ЗУ «Про віртуальні активи» був прийнятий ВРУ у лютому 2022 року, однак досі не набув чинності у зв'язку із відсутністю відповідного податкового регулювання операцій із віртуальними активами [203]. При цьому, як зазначає О. С. Грицай, відсутність законодавчого регулювання щодо віртуальних активів не завадила Україні зайняти третє місце серед держав, що є світовими лідерами щодо використання віртуальних активів [204, с. 72].

Прийняття нормативно-правового акту, що врегулює особливості обігу віртуальних активів в Україні є об'єктивно необхідним з огляду на кількість операцій з віртуальними активами, що проводяться у державі. Зокрема, В. А. Устименко наголошує на тому, що «...існування «сірих зон» у певному сегменті суспільних відносин, зокрема у сфері обігу віртуальних активів, для правової держави є неприпустимим явищем, подолання яких є основним завданням права як соціального регулятора та держави як гаранта дотримання права всіма членами суспільства» [205, с. 137].

Відповідно до останніх роз'яснень Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку наразі розробляється новий законопроект, що має на меті оновлення підходу до регулювання віртуальних активів в Україні та адаптації вітчизняного законодавства до вимог законодавства ЄС, а саме Регламенту ЄС про ринки віртуальних активів, що був прийнятий 16 травня 2023 року. Зокрема, відповідний регламент передбачає детальне регулювання послуг, пов'язаних з оборотом активів, одним із різновидів яких є надання консультацій щодо віртуальних активів [206]. Регламент ЄС про ринки віртуальних активів містить визначення надання консультацій щодо віртуальних активів, а саме під таким консультуванням розуміється пропозиція, згода надати або надання персоналізованих рекомендацій третій особі на її вимогу або з ініціативи

постачальника послуг, пов'язаних з оборотом віртуальних активів, який надає консультацію, щодо однієї або кількох операцій стосовно віртуальних активів або використання послуг, пов'язаних з оборотом віртуальних активів [61].

Відповідні консультації здійснюються на оплатній основі, на замовлення клієнта та спрямовані на надання рекомендацій щодо вчинення правочину із конкретним віртуальним активом. Аналіз ключових особливостей надання таких консультацій, на нашу думку, дає можливість стверджувати, що така діяльність є різновидом консалтингової діяльності.

Регламент ЄС про ринки віртуальних активів встановлює вимоги до змісту та форми договору виключно щодо окремих видів послуг, що можуть надаватися постачальником щодо віртуальних активів. Наприклад, договір про надання послуги зберігання та адміністрування віртуальних активів від імені третіх осіб, повинен бути укладеним у письмовій формі та включати таку інформацію:

- обов'язки та відповідальність сторін;
- ідентифікаційні дані сторін договору;
- характер та опис послуги, що надається;
- засоби зв'язку між постачальником послуг, пов'язаних з оборотом віртуальних активів, та клієнтом, включаючи систему автентифікації клієнта;
- опис систем безпеки, що використовуються постачальником послуг, пов'язаних з оборотом віртуальних активів;
- платежі, витрати та комісії, які справляються постачальником послуг, пов'язаних з оборотом віртуальних активів;
- політику зберігання [61].

Однак, при цьому Регламент ЄС про ринки віртуальних активів не визначає особливостей змісту та форму договору про надання консультацій щодо віртуальних активів постачальником послуг. Таким чином, відповідне питання повинно регулюватися національним законодавством держав-членів. Враховуючи особливості вітчизняного нормативно-правового регулювання договорів, вимоги Регламенту ЄС про ринки віртуальних активів та специфіку послуги щодо надання

консультацій з віртуальними активами, ми пропонуємо регулювати у договорі про надання консультацій щодо віртуальних активів такі питання:

- предмет (опис консультації, що надається);
- строк договору та строк надання відповідної послуги;
- права та обов'язки сторін;
- вартість консультації, вартість віртуальних активів, що рекомендуються або пропонуються клієнту, можливий спосіб оплати за такі віртуальні активи, включаючи будь-які платежі на користь третіх осіб;
- чи отримує постачальник послуги незначні негрошові вигоди, які можуть підвищити якість послуги (за умови, що такі вигоди, враховуючи їхній розмір та характер, не можуть бути розцінені як такі, що впливають на дотримання обов'язку такого постачальника діяти в найкращих інтересах клієнта);
- право, що застосовується до договору.

Зокрема, у договорі повинно бути чітко передбачено право клієнта на відмову від послуг, та визначено такі обов'язки постачальника:

- оцінити знання клієнта, його досвід інвестування у віртуальні активи, інвестиційні цілі, фінансовий стан, включаючи здатність нести збитки);
- повідомити чи базується консультація щодо віртуальних активів на незалежній позиції постачальника або на широкому чи більш обмеженому аналізі різних віртуальних активів;
- попередити клієнта про особливості інвестування у віртуальні активи (зокрема, вартість віртуальних активів може коливатися у зв'язку з їхньою природою, віртуальні активи можуть бути призвести до збитків);
- надавати звіт про надану консультацію та пояснення, яким чином така консультація відповідає побажанням, цілям та іншим характеристикам клієнта. Такий звіт формується та надається клієнтам в електронній формі та повинен інформацію щонайменше про: 1) оновлену інформацію про оцінку придатності консультації для клієнта; 2) основний зміст наданої консультації. Звіт повинен чітко відображати, що консультація базується на знаннях клієнта, його досвіді інвестування у віртуальні активи, його інвестиційних цілях, включаючи рівень

допустимого ризику, та його фінансовому стані, включаючи його здатність нести збитки.

Відповідний договір про надання консультацій щодо віртуальних активів повинен укладатися постачальником послуг та клієнтом у письмовій (електронній) формі.

Такі вимоги до змісту та форми договору про надання консультацій щодо віртуальних активів доцільно закріпити у новому законі про віртуальні активи, що наразі перебуває на етапі підготовки.

Слід зауважити, що окремі вимоги до порядку надання послуг щодо обороту віртуальних активів, встановлені Регламентом ЄС про ринки віртуальних активів, є доволі подібними до порядку надання консультацій щодо фінансованих інструментів у порядку інвестиційного консультування. Зокрема, відповідно до ч. 4 ст. 46 ЗУ «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» інвестиційна фірма повинна отримати інформацію стосовно: 1) знань та досвіду клієнта щодо фінансового інструменту; 2) фінансового стану клієнта; 3) мети укладення договору щодо фінансового інструменту. Така інформація обробляється з метою захисту прав та інтересів власника (потенційного власника) фінансових інструментів, який звертається за отриманням відповідної консультації. Зокрема, закон передбачає обов'язок інвестиційна фірма письмово повідомити клієнта, що відповідний фінансовий інструмент не є придатним для нього та надати відповідне обґрунтування такого висновку щодо непридатності [89].

Варто звернути увагу, що Регламент ЄС про ринки віртуальних активів дозволяє постачальнику залучати третіх осіб для виконання певних операційних функцій (аутсорсинг послуг). При цьому, постачальник послуг, пов'язаних з оборотом віртуальних активів, зобов'язаний укласти з такими третіми особами, що залучаються до аутсорсингу послуг, договір у письмовій формі. Цей договір повинен визначати права та обов'язки постачальника послуг, пов'язаних з оборотом віртуальних активів, та відповідних третіх осіб, а також передбачати право постачальника розірвати договір [61].

Окремо слід зазначити, що з метою запровадження комплексного правового регулювання ринку віртуальних активів в Україні законодавцю доцільно імплементували положення й інших законодавчих актів ЄС щодо обороту віртуальних активів. Беззаперечно, що Регламент ЄС про ринки віртуальних активів є основоположним актом у цій сфері, однак потенційними напрямками оновлення українського законодавства можуть бути такі:

- оновлення ЗУ «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» відповідно до положень нової редакції Регламенту ЄС від 20 травня 2015 р. № 2015/847 про інформацію, що супроводжує переказ коштів [207];

- адаптація положень про захист інформації постачальниками послуг, пов'язаних з оборотом віртуальних активів, відповідно до Регламенту ЄС від 14 грудня 2022 р. № 2022/2554 про цифрову операційну стійкість фінансового сектору [208].

Потенційно, окремі питання регулювання віртуальних активів, що наразі не передбачені Регламентом ЄС про ринки віртуальних активів, можуть бути відображені в українському законодавстві з урахуванням останніх тенденцій нормативно-правового регулювання США [209], наприклад, у контексті проведення експертизи незамінних віртуальних активів (англ. non-fungible tokens).

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

Проведений аналіз нормативно-правового регулювання та доктринальних положень щодо консалтингового договору дає можливість зробити такі узагальнюючі висновки:

1. У законодавстві та юридичній доктрині відсутнє визначення консалтингового договору. Пропонуємо використовувати таке авторське визначення: за договором консалтингу виконавець відповідно до завдання (запиту) замовника зобов'язується у встановлені строки надати рекомендації у формі,

визначеній сторонами, для вирішення певної проблеми, а замовник зобов'язується оплатити виконавцю обумовлену винагороду.

2. Консалтинговий договір характеризується загальними ознаками господарського договору та спеціальними ознаками, що впливають із специфіки консалтингових послуг. До таких спеціальних ознак можуть бути віднесені: 1) особлива мета договору; 2) особливий суб'єктний склад; 3) особливий порядок укладення договору; 4) особливий результат; 5) оплатність; 6) ексклюзивність; 7) складність визначення вартості наданої послуги.

3. Консалтинговий договір є видом договорів про надання послуг. Встановлено юридичні характеристики договору консалтингу: цей договір є непоіменованим, відплатним, вільним (укладається на основі вільної домовленості сторін), консенсуальним, змішаним та фідучіарним (довірчим) договором.

4. Консалтинговий договір складається із істотних, звичайних та випадкових умов.

5. У практичній діяльності можуть виникати проблеми: 1) із визначенням розміру збитків, які підлягають відшкодуванню у разі порушення консалтингового договору; 2) визначенням ефективних способів забезпечення виконання господарських зобов'язань; 3) регулюванням порядку звільнення від господарсько-правової відповідальності у разі вчинення консалтингових порушень.

6. Визначено, що замовнику консалтингової послуги та суб'єкту консалтингової діяльності доцільно передбачати порядок та особливості врегулювання консалтингових спорів, способи захисту та способи забезпечення виконання зобов'язань у договорі консалтингу.

7. Судова практика щодо вирішення консалтингових спорів є різноманітною у зв'язку із багатогранністю консалтингових відносин, тому особливості доказування можуть відрізнятися залежно від обставин конкретного спору. На основі аналізу судової практики встановлено, що більшу частину консалтингових спорів складають спори за позовом замовника щодо порушення консультантом своїх зобов'язань за договором (невиконання або неналежне надання послуг).

8. Консалтингові договори щодо надання послуг у корпоративній сфері, сфері публічних закупівель та на ринку віртуальних активів наразі не врегульовані на законодавчому рівні.

ВИСНОВКИ

З кожним роком господарські правовідносини удосконалюються шляхом набуття нових видів, форм та способів здійснення господарської діяльності, підходів до укладення та виконання господарських договорів. Зокрема, це помітно у сфері консалтингової діяльності, розвиток якої в Україні зумовлюється глобальними трендами та процесами, зокрема поглибленням зовнішньоекономічних зв'язків між державами, цифровізацією економіки, необхідністю аналізу та саморегулювання абсолютно нових видів діяльності.

Ця робота демонструє результати системного теоретичного й емпіричного дослідження правового регулювання консалтингової діяльності, за наслідком якого були сформовані такі узагальнюючі висновки:

1. Консалтингова діяльність є особливим видом господарської діяльності, які характеризується такими кваліфікуючими ознаками: 1) особливий суб'єктний склад; 2) особлива сфера здійснення господарської діяльності; 3) оплатний (підприємницький) характер; 4) здійснення діяльності на професійних засадах; 5) ексклюзивність консультаційної послуги, що надається замовнику; 6) інноваційний характер діяльності. Мета консалтингової діяльності полягає у наданні одиничних або комплексних рекомендацій замовнику для вирішення конкретних питань або розв'язання проблем. З урахуванням вищезазначених ознак, консалтингова діяльність була визначена як *врегульований нормами права вид господарської діяльності, яка здійснюється спеціальними суб'єктами господарювання та особами, які провадять незалежну професійну діяльність, на професійній основі та полягає у наданні консультаційної послуги замовнику за плату, на підставі договору.*

2. Основними тенденціями розвитку консалтингової діяльності є такі:

– першими витокami консалтингової діяльності була діяльність радників прадавніх правителів, які надавали поради щодо різних аспектів управління та суспільного життя;

– консалтингова діяльність еволюціонує протягом декількох століть, при цьому важливість консалтингової діяльності як соціально-економічного явища зростає у сучасних умовах господарювання;

– як різновид самостійно професійної діяльності, консалтингова діяльність виникає на початку ХХ століття, зокрема у цей час активно розвивається управлінське консультування. Під час та після Другої світової війни незалежні консультанти почали залучатися органами державної влади до виконання загальнодержавних проєктів, зокрема шляхом надання консультацій з питань військово-оборонного розвитку;

– до ключових факторів розвитку консалтингової діяльності належать: великі географічні відкриття, глобальне поширення міжнародного комерційного права, промислова революція, війни (зокрема, Друга світова війна), пандемія COVID-19.

В незалежній Україні розвиток консалтингової діяльності був зумовлений різними факторами, зокрема переходом до ринкової економіки, потребою керівництва суб'єктів господарювання у отриманні незалежних консультацій щодо управління компаніями, використання передових технологій. У зв'язку із повномасштабною військовою агресією у цей період попитом користуються консультації щодо релокації підприємств, відновлення логістичних зв'язків, особливостей оподаткування та стратегічного розвитку бізнесу.

3. Необхідно розмежовувати консалтингову діяльність та суміжні правові категорії, зокрема такими як консалтинг, консультування, управлінський консалтинг, діяльність консалтингових фірм.

4. Види консалтингової діяльності можуть бути класифіковані:

– *за сферою здійснення*: юридичний консалтинг, управлінський (менеджмент) консалтинг, економічний консалтинг, політичний консалтинг, інформаційний консалтинг, медичний консалтинг, консалтинг у сфері виробництва, інших галузях економіки тощо;

– *за частотою надання консалтингової послуги*: разова, періодична та постійна діяльність;

– *залежно від ситуації замовника консалтингових послуг: стандартна та спеціальна консалтингова діяльність.*

5. У результаті дослідження вперше в науковій літературі було проаналізовано спеціальні принципи консалтингової діяльності, зокрема:

5.1. Пропонується авторське визначення принципів консалтингової діяльності як *ключових засад здійснення консалтингової діяльності, що засновані на пануючій системі цінностей в державі, та впливають із законодавчих вимог та/або загальноприйнятої практики в сфері консультування.*

5.2. Визначено, що принципи консалтингової діяльності виникають шляхом закріплення особливостей здійснення певного виду консалтингової діяльності у нормативно-правових актах та шляхом саморегулювання учасників консалтингових правовідносин.

5.3. Принципи консалтингової діяльності можуть бути класифіковані на загальні та спеціальні принципи. Загальні принципи впливають із господарсько-правового та підприємницького характеру консалтингової діяльності. Спеціальні принципи сформовані з урахуванням особливостей надання консалтингової послуги. До спеціальних принципів можуть бути віднесені такі принципи: саморегулювання, професіоналізму, незалежності, дотримання спеціальних етичних правил, конфіденційності, науковості, балансу очікувань клієнта та консультанта.

5.4. Акцентовано увагу на практичному аспекті застосування спеціальних принципів під час здійснення консалтингової діяльності (зокрема, шляхом відображення принципів у положеннях договору консалтингу), наводяться конкретні приклади їхнього застосування у сфері господарювання та негативні наслідки незастосування принципів.

6. Функції консалтингової діяльності доцільно визначати як *основні напрями впливу на сферу господарювання, що дозволяють виявити сутність та призначення консалтингової діяльності.* Консалтингової діяльності притаманні функції: інформаційна, комунікативна, навчальна, інноваційна, прогнозна та функція самоконтролю.

7. Система джерела правового регулювання консалтингової діяльності складається з нормативно-правових актів, актів професійних консалтингових організацій, внутрішніх актів суб'єктів консалтингової діяльності, міжнародних форми договорів, звичаїв ділового обороту, рекомендацій міжнародних та вітчизняних професійних організацій та судової практики. Основним джерелом правового регулювання консалтингової діяльності виступає нормативно-правовий акт.

8. Суб'єкт консалтингової діяльності – це *ключовий суб'єкт консалтингових правовідносин, що безпосередньо здійснює діяльність з надання консалтингової послуги клієнту*. Загальними ознаками суб'єкта консалтингової діяльності є такі: 1) суб'єкти консалтингової діяльності є суб'єктами господарських правовідносин; 2) створення у встановленому законом порядку; 3) безпосереднє здійснення господарської діяльності з надання консалтингових послуг; 4) наявність господарської правосуб'єктності (певних прав та обов'язків, які реалізуються та виконуються під час надання консалтингової послуги); 5) наявність відокремленого майна, яке використовується для здійснення господарської діяльності; 6) відповідальність за зобов'язаннями відповідно до законодавства.

Суб'єкти консалтингової діяльності характеризуються такими спеціальними ознаками: 1) вони є суб'єктами підприємницької діяльності; 2) відповідають вимогам законодавства щодо здійснення певного виду консалтингової діяльності (зокрема, щодо отримання ліцензії, сертифікатів, інших документів для здійснення господарської діяльності); 3) здійснюють консалтингову діяльність на основі певної сукупності принципів; 4) мають специфічні знання, навички та досвід для надання певного виду консалтингових послуг; 5) наділені певними професійних та морально-психологічних якостями, зокрема такими як: готовність та вміння відстоювати власну позицію, здатність критичної оцінки відповідної проблеми та вироблення практичних рекомендації щодо її усунення, постійне самовдосконалення та розвиток у певній сфері.

9. Консалтингова діяльність здійснюється господарськими організаціями, фізичними особами-підприємцями, особами, які провадять незалежну професійну

діяльність. Особливості форми здійснення певного виду консалтингової діяльності та обов'язки щодо отримання відповідних дозвільних документів можуть бути встановлені законодавством. Пропонується визначати доцільність державного регулювання доступу до консалтингової діяльності на основі принципів розумності, обмеження впливу держави у регулювання господарської діяльності, ризикованості для клієнта.

10. Види суб'єктів консалтингової діяльності можуть бути класифіковані за такими критеріями:

- *залежно від організаційно-правової форми:* господарські організації, фізичні-особи підприємці, особи, які здійснюють незалежну професійну діяльність;
- *залежно від місця створення:* вітчизняні та іноземні суб'єкти господарювання;
- *залежно від кількості працівників та доходів за рік:* суб'єкти мікропідприємництва, середнього або великого підприємництва;
- *залежно від спеціалізації відповідного суб'єкта:* вузькоспеціалізовані, спеціалізовані та багатопрофільні суб'єкти консалтингової діяльності.

У практичній діяльності важливого значення має питання розмежування зовнішніх та внутрішніх консультантів. На основі актуальної судової практики визначені критерії для розмежування зовнішніх та внутрішніх консультантів, а саме: рівень контролю замовника консалтингової послуги над роботою консультанта, свобода та незалежність консультанта під час надання консалтингової послуги, здійснення діяльності консультантом на власний ризик.

На основі практики правозастосування іноземних держав та судової практики було визначено перелік положень, які не рекомендується включати у консалтинговий договір для мінімізації ризику визнання залежності консультанта від замовника консалтингової послуги, а саме норми, що передбачаються: наявність вихідних; надання обладнання для роботи, присвоєння адреси електронної пошти; обов'язок працювати у приміщеннях клієнта; обов'язок консультанта працювати певну кількість днів; чіткий графік роботи; відшкодування витрат консультанта. Натомість у консалтинговому договорі

доцільно передбачити особливості незалежності консультанта від замовника консалтингової послуги, зокрема консультант: 1) має право надавати послуги іншим клієнтам; 2) самостійно організовує процес надання послуги; 3) самостійно сплачує відповідні податки та збори у зв'язку із здійсненням консалтингової діяльності; 4) консультант є незалежним постачальником послуг і має право на оплату наданих послуг; 5) консультант не має права на пільги та надбавки, що надаються працівникам замовника консалтингової послуги.

11. Сформульовано авторське визначення консалтингового договору: *за договором консалтингу виконавець відповідно до завдання (запиту) замовника зобов'язується у встановлені строки надати рекомендації у формі, визначеній сторонами, для вирішення певної проблеми, а замовник зобов'язується оплатити виконавцю обумовлену винагороду.*

12. Визначено ознаки консалтингового договору у сфері господарювання: 1) особлива мета договору; 2) особливий суб'єктний склад; 3) особливий порядок укладення договору; 4) особливий результат; 5) оплатність; 6) ексклюзивність; 7) складність визначення вартості наданої послуги.

13. Встановлено юридичні характеристики консалтингового договору, а саме цей договір непоіменованим, відплатним, вільним, консенсуальним, змішаним та фідучіарним (довірчим) договором.

14. Особливості форми консалтингового договору можуть залежати від специфіки консалтингової послуги та передбачатися окремими нормативно-правовими актами.

15. Укладення консалтингового договору врегульовуються загальними положеннями господарсько-договірного законодавства з урахуванням специфіки конкретної консалтингової послуги. Визначено істотні умови (а саме умови про предмет, строк та ціну), звичайні та випадкові умови договору консалтингу.

Запропоновано перелік питань, які повинні обов'язково передбачатися у консалтинговому договорі, для забезпечення балансу інтересів сторін та детального врегулювання правовідносин, а саме: 1) предмет договору; 2) обов'язки сторін договору; 3) винагороду; 4) строк дії договору; 5) умови забезпечення

конфіденційності та захисту персональних даних; 6) обставини непереборної сили; 7) застосовне право та порядок вирішення спорів.

16. Вперше у науковій літературі запропоновано визначення консалтингового спору як *виду господарсько-правових спорів, що виникає між замовником та суб'єктом консалтингової діяльності під час оформлення та/або надання консалтингових послуг.*

За основі аналізу актуальної судової практики встановлено особливості вирішення консалтингових спорів в судовому порядку, а саме: 1) більшість проаналізованих позовів подавалися замовником консалтингової послуги; 2) найтиповішими категоріями консалтингових спорів є такі: про порушення консультантом своїх зобов'язань за договором; про порушення процедури замовлення консалтингових послуг; про визнання недійсними правочинів про надання консалтингових послуг; оскарження повноважень консультанта на вчинення певних правочинів (наприклад, повноваження на підписання договору); 3) можуть виникати проблеми щодо доведення факту надання неякісних консалтингових послуг. Запропоновано узгоджувати критерії якості консалтингової послуги безпосередньо у консалтинговому договорі.

17. Здійснено класифікацію договірних господарських правопорушень у сфері консалтингу за такими критеріями:

– *залежно від етапу виникнення:* порушення, що виникають під час укладення договору, порушення під час надання консалтингової послуги;

– *залежно від суб'єкта вчинення:* правопорушення консультанта (зокрема, надання консалтингової послуги неналежним суб'єктом, порушення строків надання послуги), правопорушення замовника: порушення строку та порядку оплати послуг, надання неповної або недостовірної інформації консультанту тощо.

18. Досліджено особливості відшкодування збитків за договором консалтингу, зокрема підкреслено, що відшкодування збитків може застосовуватися у консалтингових відносинах в обмеженому вигляді у зв'язку з складністю обчислення розміру збитків, доведення причинно-наслідкового зв'язку,

що відповідні збитки були понесені саме як результат порушення договірних зобов'язань консультантом.

19. Обґрунтовано, що окремі види забезпечення виконання зобов'язання, передбачені Цивільним кодексом України, не можуть бути застосовані до консалтингових правовідносин (зокрема, застава, притримання та право довірчої власності).

20. Визначено особливості звільнення від господарсько-правової відповідальності у разі вчинення консалтингових порушень, зокрема у разі невиконання консалтингових договорів внаслідок встановлення надзвичайних і невідворотних обставин у зв'язку з тимчасовою окупацією території України, бойовими діями, іншими чинниками. Надано рекомендації щодо порядку направлення повідомлення про настання надзвичайних і невідворотних обставин, особливості змісту такого повідомлення.

21. Досліджено особливості консалтингових договорів в окремих сферах господарювання, а саме:

– *в корпоративній сфері*: встановлено, що потреба у послугах корпоративного консалтингу впливає із стратегічних бізнес-цілей клієнта або обумовлена вимогами законодавства; визначено ключові види консалтингових послуг; досліджено договори консалтингу з укладення М&А угод та укладення корпоративного договору; запропоновано перелік питань, які доцільно регулювати у таких договорах;

– *сфері публічних закупівель*: встановлено, що клієнтом консультанта можуть бути як замовники так й учасники процедури публічних закупівель; досліджено предмет договору консалтингу у сфері публічних закупівель; визначено основні питання, що регулюються таким договором;

– *сфері віртуальних активів*: проаналізовано європейський підхід до регулювання особливостей та порядку надання консультацій щодо віртуальних активів; на основі вітчизняних практик регулювання договорів про надання послуг, вимог Регламенту ЄС про ринки віртуальних активів та специфіки послуги щодо

надання консультацій з віртуальними активами запропоновано перелік умов договору щодо надання консультацій у сфері віртуальних активів.

22. Повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України спричинила необхідність ґрунтовного дослідження проблематики правового врегулювання військово-консалтингової діяльності, зокрема під час дослідження було встановлено:

22.1. Військово-консалтингова діяльність є особливим видом професійної діяльності, що передбачає залучення кваліфікованих фахівців зі спеціальним досвідом та знаннями для надання консультацій у військовій сфері. Відповідна послуга може надаватися щодо необмеженого переліку питань військової теорії і практики, а також знань, які необхідні для успішного захисту національної безпеки та оборони із обов'язковим дотриманням вимог законодавства про захист державної таємниці.

22.2. Чинне законодавство України не регулює порядку та особливостей надання послуг військового консалтингу. Відповідно до позиції Міністерства оборони України, у поточному правовому полі неможливе створення суб'єктів господарювання, що надаватимуть послуги військового характеру, оскільки згідно з статтею 17 Конституції України військовою діяльністю можуть займатися виключно військові формування та правоохоронні органи держави. Однак, наразі існує нагальна потреба нормативно-правового регулювання здійснення військово-консалтингової діяльності.

У 2020 році у ВРУ було зареєстровано Проект Закону про військово-консалтингову діяльність № 3005 від 4 лютого 2020 р. (наразі знаходиться на етапі опрацювання Комітетом з питань національної безпеки, оборони та розвідки). На нашу думку, окремі положення цього законопроекту потребують доопрацювання, зокрема необхідно: 1) уточнити ключовий термін законопроекту – «військово-консалтингова діяльність»; 2) дозволити суб'єктам військово-консалтингової діяльності здійснювати діяльність на території України; 3) надати повноваження існуючим органам, що реалізують державну політику з питань національної безпеки у воєнній сфері та сферах оборони щодо регулювання цього виду

діяльності, а не створювати окремий орган регулювання. Окрім цього, необхідно доповнити цей законопроект положеннями, що врегулюють: 1) загальні засади авторизації діяльності суб'єктів військово-консалтингової діяльності; 2) порядок надання послуг іноземним клієнтам; 3) істотні умови та порядок укладення договору про надання відповідних консалтингових послуг; 4) порядок надання послуг іноземним клієнтам; 5) дотримання вимог щодо отримання доступу та збереження суб'єктом консалтингової діяльності державної таємниці.

Практичне значення отриманих результатів полягає у виокремленні чітких рекомендацій до змісту консалтингового договору, що можуть бути використані суб'єктами господарювання при розробці проєктів таких договорів. Крім того, результати дисертації можуть бути використані в освітній діяльності, науково-дослідній діяльності та господарській діяльності згідно з описом, поданим у Вступі.

Окремі положення й результати дослідження, які викладені в дисертаційній роботі, використано Громадською організацією «Рух за життя та гідність людини» та ТОВ «Об'єднані страхові послуги», про що свідчать Додатки про впровадження результатів дисертаційного дослідження.

Подальших наукових пошуків потребують такі питання:

- 1) правове становище клієнта як суб'єкта консалтингових відносин;
- 2) особливості державного регулювання та нагляду у сфері консалтингової діяльності;
- 3) порядок та особливості зміни та розірвання консалтингового договору;
- 4) вимоги до форми та змісту окремих видів консалтингових договорів (у сфері державно-приватного партнерства, фінансових послуг, інвестиційній діяльності, військово-консалтинговій діяльності тощо);
- 5) форми та способи захисту порушених прав та інтересів суб'єктів консалтингових відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sousa H. M. B. Management consulting business models: operations through and for digital transformation. 2018. P. 97. URL: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/18644/1/master_hugo_breia_sousa.pdf (дата звернення: 02.08.2019).
2. Резнікова Н. А. Диверсифікація консалтингу в умовах глобалізації. *Стратегія розвитку України*. 2011. № 2. С. 168–176.
3. Шаркова Г. Ю. Договір консалтингу : дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. Київ, 2011. 220 с.
4. Рак Ю. А. Основні тенденції розвитку світового ринку консалтингових послуг. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2012. № 108(2). С. 91-97.
5. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 241 с.
6. Гончарова М. Л., Бондаренко Р. Р. Основні тенденції розвитку менеджмент- консалтингу в США // *Сполучені Штати Америки у сучасному світі: політика, економіка, право, суспільство* : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 15 травня 2015 р.) / відповід. за випуск Калитчак Р. Г., Зазуляк З. М. Львів, 2015. С. 296-303.
7. Гонтарєва І. В. Консалтингові послуги в сфері підприємництва : конспект лекцій. Харків: ХНЕУ, 2016. 135 с.
8. Любохинець Л. С., Дашевська А. А. Роль міжнародного консалтингу в розвитку національного ринку консалтингових послуг. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 234–239.
9. Frenkel, M., Shenhav, Y. Management Consulting In Developing And Emerging Economies: Towards A Postcolonial Perspective. *The Oxford Handbook of Management Consulting*. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0026>.

10. Лозовський О. М., Важелюк Є. С. Актуальність розвитку консалтингових послуг в Україні. *Інфраструктура ринку*. Одеса. 2018. № 25. С. 349-352.
11. Ковальська К. В. Особливості і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні // *Ефективна економіка*. 2014. № 6. С. 1–3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_6_69.
12. Вергуненко Н. В. Трансформація ринку консалтингових послуг // *Вісник КНТЕУ. Держава та Економіка*, 2013. № 4. С. 15–24.
13. Верба В. А. Консалтинговий проект: сутність, ознаки та передумови успішної реалізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 4. С. 274 – 280.
14. Капильцова В. В. Стан, проблеми та тенденції розвитку консалтингу в Україні // *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 4(8). С.189–193.
15. Спільник І. В. Консалтингова діяльність в Україні: проблемні питання та аналітичні аспекти // *Наукові записки. Тернопіль: Економічна думка*, 2005. № 14. С. 85-89.
16. Шпильова В. О., Тен С. О. Тенденції та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 23. С. 173–177.
17. Максимів І. М., Сергеева Ю. Г. Проблеми та перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні // *Міжвідомчий науково-технічний збірник. Лісове господарство, лісова, паперова і деревообробна промисловість*. Львів, 2004. № 29. С. 264–269.
18. Рейкін В. С., Макара О. В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. С. 97–101.
19. Національний класифікатор України КВЕД ДК 009:2010 : наказ Державного комітету України з питань регулювання та споживчої політики від 11.10.2010 № 457. *Баланс-Бюджет*. 2010. 1 листопада (№ 44). С. 10.

20. Мазур Н. А., Ніколашин А. О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. С. 1–7.
21. Карпенко О. О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*. № 27. Частина 1. 2018. С. 54–58.
22. Кремень В. М. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Формування ринкової економіки*. 2009. № 19. С.108–116.
23. Реєстр юридичних клінік України 2021. Асоціація юридичних клінік України. URL: <https://legalclinics.in.ua/wp-content/uploads/2021/05/Reyestr-AYUKU-2021-.pdf> (дата звернення: 01.04.2022).
24. Про землеустрій : Закон України від 22.05.2003 р. № 858-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 36. С. 282.
25. Про військово-консалтингову діяльність : проект Закону України від 04.02.2020 № 3005. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68041 (дата звернення: 02.03.2023).
26. Положення про порядок організації та проведення конкурсів на право виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оціночних) послуг : затв. наказом Національного агентства України з управління державними корпоративними правами від 15.07.1999 р. № 131. Офіційний вісник України. 1999. 15 жовтня (№ 39). С. 120.
27. Актуальні проблеми господарського права (Особлива частина) : підручник / за ред. В. С. Щербини, В. В. Резнікової. Київ: Ліра-К, 2016. 800 с.
28. Burks H. M., Steffle B. *Theories of Counseling*. 3d Ed. New York, 1979. 314 p.
29. Ровенська В. В., Дегтярьова К. О. Основи використання консалтингу в управлінні персоналом. *Вісник Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 556–561.

30. Фінагіна О. В., Білан О. В., Матвієнко О. Д. Наукові засади управлінського консультування в системі сучасних знань менеджменту: інтереси бізнесу, галузі, регіонів // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 6 (1) С.170–176.
31. Гордієнко Р. Л. Особливості та перспективи здійснення консалтингової діяльності в сфері охорони здоров'я. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 195–199.
32. Черепанова В. О. Удосконалення теоретичних основ застосування ділового консультування в Україні. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 27–33.
33. Тур О. Т. Класифікація консультаційних послуг в цивільному обороті України. *Часопис цивілістики*. 2015. № 19. С. 41–45.
34. Податковий кодекс України: Закон України від 19.05.2011 р. № 3393-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 48–49. Ст. 536.
35. Пацурія Н. Б., Войцеховська І. М., Головачов А. С. Правове регулювання діяльності у сфері страхування та перестраховання: монографія. Київ : Ліра- К, 2017. 256 с.
36. Книш М. Г., Буньо М. Б. Методологічні підходи консалтингу: проектне, процесне, експертне консультування // *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. № 624. С. 184–190.
37. Котовська І. В., Оксентюк Р. А., Вовк, Ю. Я. Коучинг як новий метод управління персоналом. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. № 1 (14). С. 178–184.
38. Лишеньюк В. К. Консалтингова діяльність: визначення поняття та його розмежування із категоріями. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. № 2. С. 43-48. DOI <https://doi.org/10.32782/392276>.
39. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 9. С. 5.

40. Спільник І. В., Загородна О. М., Ярощук О. В. Консультаційна діяльність: актуальність, особливості та перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 192–198.
41. Жижін О. Д. Суспільне виробництво та його основні фактори // Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання», м. Тернопіль, 23-24 квітня. Тернопіль, 2015. Т. 2. С. 55 – 56.
42. Марченко О. С. Консалтинг як складова нематеріальної економіки Економічна теорія та право: збірник наукових праць Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2015. № 1(20). С. 65-76.
43. Попадинець Г. О. Правовий статус неприбуткових організацій у господарській діяльності // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів, 2016. № 855. С. 458–463.
44. Про архітектурну діяльність : Закон України від 20.05.1999 р. № 687-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 31. С. 246.
45. Гарбар Ж. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.
46. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 року № 436-IV. Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144.
47. Господарське право України : підручник : у 2 ч. / Андрєєва О. Б., Жорнокуй Ю. М., Гетманець О. П. та ін. Харків : Харк. нац. ун-т внутр. справ, 2014. 340 с.
48. Фесенко О. М. Принципи адміністративно-правового захисту інвестицій в Україні. *Правова позиція*. 2020. № 2 (27). С. 66 – 73.
49. Щербина В. С. До питання щодо принципів господарського права. *Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України*. 2014. № 1. С. 85–92.

50. Про затвердження Кодексу етики працівників підрозділу внутрішнього аудиту : наказ Міністерства фінансів України від 29.09.2011 р. № 1217. Офіційний вісник України. 2011 р. № 83, С. 55.
51. Дашутіна Л. О. Сутність консалтингу та його місце у сфері послуг // Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 2019 р.). Львів: Громадська організація «Львівська економічна фундація», 2019. С.145-148.
52. Гончаренко О. М. Принципи саморегулювання консалтингової діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. Ужгород, 2016. № 39. Т. 1. С. 81–84.
53. Асоціація підприємств «Асоціація консалтингових фірм». URL: <https://acf.ua/> (дата звернення: 11.02.2022).
54. ГО «Українська Асоціація Політичного Консалтингу». URL: https://politorg.com.ua/page_about (дата звернення: 11.02.2022).
55. Слоньовський М. В. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку кадрів публічної служби в Україні: методологічний аспект. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 1. С. 175-181.
56. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
57. Ваврик А. Й. Професіоналізм та конкурентоздатність особистості: психолого-соціальні аспекти. *Демократичне врядування*. 2013. № 12. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/dg/vsi-vypusky/vypusk-12-2013>.
58. Про адвокатуру та адвокатську діяльність : Закон України від 05.07.2012 р. № 5076-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 27. С. 282.
59. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 р. № 3038-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 34. С. 343.
60. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. № 222-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 23. С. 158.

61. Регламент (ЄС) № 2023/1114 про ринки віртуальних активів Ради (ЄС) та про внесення змін до Регламенту (ЄС) № 1093/2010, Регламенту (ЄС) № 1095/2010, Директиви 2013/36/ЄС, Директиви 2019/1937/ЄС від 31.05.2023. Official Journal of the European Union. 09.06.2023. Legislation 2023:150:ТОС. Р. 40 – 205.
62. Спільник І. В., Спільник П. М. Етичні засади діяльності у консультаційній сфері // Економічний аналіз. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу і статистики ТНЕУ. Тернопіль, 2011. № 8 (2). С. 318-322.
63. Чорна С. З. Принцип самостійності як важливий конституційний принцип організації та діяльності судової влади в Україні. *Право і суспільство*. 2020. № 2. С. 135–141.
64. Северин К. М. Основні елементи принципу незалежності адвокатської діяльності на сучасному етапі // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. Ужгород, 2014. № 28(3). С. 162 –165.
65. Безпалько І. Р. Теоретико-методичні засади податкового консультування в Україні. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_71.
66. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.
67. Про фінансову реструктуризацію : Закон України від 14.06.2016 р. № 1414-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 32. С. 555.
68. ISO 20700:2018. Guidelines for management consultancy services. URL: <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/cen/1486fd7e-9995-44d0-8468-163c815a3794/en-iso-20700-2018>.
69. Amcor. Corporate Governance Policies and Standards. URL: <https://www.amcor.com/investors/corporate-gov/policies-standards>.
70. ОС Консалтинг. Корпоративний кодекс компанії «ОС Консалтинг». 10 с. URL: https://osc.com.ua/uploads/p_69_92536021.pdf.
71. PwC. Глобальний кодекс корпоративної етики для третіх сторін. 2018. 14 с. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/about/3rd-party-code-of-conduct-ukr.pdf>.

72. McNamara C. Field guide to consulting and organizational development: a collaborative and systems approach to performance, change and learning. Authenticity Consulting, 2005. 499 p. URL: <https://management.org/misc/ethical-consulting.pdf>.
73. Ярмакі Х.П., Музика С.С. Класифікація конфіденційної інформації. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2021. № 1. С. 94–98.
74. Попова Н. В., Гурова К.Д. Управлінський консалтинг : навчальний посібник; 2-ге вид. Х. : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. 306 с.
75. Kaplan, Robert S., Nolan, Richard L., Norton, David. The Creative Consulting Company (July 2, 2018). Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper No. 19-001. URL: <https://ssrn.com/abstract=3206642>.
76. Марченко О. С. Знання як основа довіри на ринку консалтингових послуг // Вісник НУ «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Економічна теорія та право. 2013. № 1 (12). С. 42–50.
77. Лищенко В. К. Принципи консалтингової діяльності. *Юридичний бюлетень*. 2022. № 25. С. 38-48. DOI <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2022.25.05>.
78. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми засвоєння // *Економіка України*. 2014. № 3. С. 70–82.
79. Фінансове право: підручник / О. П. Гетманець та ін. Харків: Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2017. 392 с.
80. Волошина Я. Л. Юридична консультативна діяльність: теоретико-правове дослідження : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : спец: 12.00.01 – Теорія та історія держави і права; історія політичних і правових учень. Національна академія внутрішніх справ України. Київ, 2019. 20 с.
81. Гончарова В. Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 105-109. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.105.
82. Сатир Л. М., Кепко Л. М., Стаднік Л. І. Консалтинг - ефективний інструмент організації інноваційної політики підприємницької діяльності *Бізнес-*

навігатор. 2020. № 3. С. 119–124. URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-20>.

83. Попович О. С., Жаліло Б.А. Роль консалтингу в стимуляції впровадження інновацій. *Наука та наукознавство*. 2009. № 4. С. 14–21.

84. Лишеньок В. К. Функції консалтингової діяльності. Матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції «Актуальні дослідження правової та історичної науки» (Випуск 42) (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 9-10 червня 2022 р.). Тернопіль : ФО-П Шпак В.Б. С. 45-49.

85. Блащук Т. В. Джерела правового регулювання договірних відносин: теоретико-правовий аспект // Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія: Право. Острог, 2013. № 1. С. 1–12.

86. Коломієць М. В. До проблеми правового регулювання консалтингової діяльності в Україні. *Приватне та публічне право*. 2019. № 1. С. 51–54.

87. Бортнікова М. Г. Аналізування стану реалізації консалтингових проектів на вітчизняному та світовому ринках. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 28–32.

88. Цивільний Кодекс України : Закон України від 16.01.2003 року № 435-IV станом на 08.09.2020 року. Відомості Верховної Ради України. 2003. №№ 40-44, ст. 356.

89. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. Відомості Верховної Ради України. 2006. № 31. С. 268.

90. Про затвердження єдиних вимог щодо проектування, нового будівництва, реконструкції та капітального ремонту автомобільних доріг загального користування : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12. 2016 р. № 1065. Офіційний вісник України. 2017. № 20. С. 15.

91. Про застосування Міжнародних стандартів аудиту видання 2006 року : рішення Аудиторської палати України від 30.11.2006 р. № 168/7. Аудитор України. 2006. № 22. С. 11.

92. Правила і стандарти професійної діяльності Асоціації експертів будівельної галузі. URL: <http://budex.org.ua/index.php/pro-asotsiatsiiu-ua/standarty-profesiinoi-diialnosti-ekspertiv> (дата звернення 14.07.2022).

93. Сулима А. П. До питання визнання корпоративного договору результатом локальної корпоративної правотворчості. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції (м. Івано-Франківськ, 26 березня 2021 р.). Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2021. С. 117 – 120.

94. Про затвердження примірних форм договорів про здійснення технічного нагляду та про надання інженерно-консультаційних послуг у будівництві : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 13.04.2020 р. № 89. Інформаційний бюлетень Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. 2020. № 5.

95. Непомнящий О. М., Марушева О. А., Медведчук О. В. Особливості примірного договору про надання інженерно-консультаційних послуг у будівництві. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2020. № 18. С. 65–70.

96. Мілаш В. С. Перспективи модернізації договірних правовідносин у сфері господарювання: монографія. Харків: ХНУМГ, 2014. 227 с.

97. Косіченко І. І. Стратегічні пріоритети розбудови вітчизняного консалтингового бізнесу в сучасних умовах. Бізнес-Інформ. 2020. № 9. С. 270–276.

98. Комітет Верховної Ради України з питань національної безпеки, оборони та розвідки. Висновок про розгляд законопроекту за реєстр. № 3005 від 04.02.2020.

99. Пояснювальна записка до Проекту Закону України про військово-консалтингову діяльність № 3005 від 04.02.2020. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68041 (дата звернення: 02.06.2022).

100. Лишеньок В. К. Правове регулювання консалтингової діяльності приватних військових компаній в Україні. Збірник матеріалів II-го Всеукраїнського

конкурсу наукових робіт здобувачів вищої освіти та молодих вчених з нагоди 25-річчя заснування інституції Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини (м. Київ, 2023 р.). Київ: ВАІТЕ, 2023. С. 284 – 290.

101. Паризький І. В. Специфіка комерціалізації послуг юридичного консалтингу в Україні. Правова позиція. № 4 (29). 2020. С. 68 – 72.

102. Бутиліна О. В. Управлінське консультування: навч.-метод. посіб. Харків : Видавництво «Форт», 2014. 165 с.

103. Спільник І. В. Консалтингова діяльність: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Тернопіль : ТНЕУ. 2012. 156 с.

104. Шинкаренко В. Г., Ананко І. М. Етимологія понять «споживач», «покупець» і «клієнт» та їх використання на автотранспортних підприємствах. Економіка транспортного комплексу [Текст] : зб. наук. пр. / Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т ; Харків. 2012. № 20. С. 120–129.

105. Соколенко В. А. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХП», 2018. 216 с.

106. Лук'яненко В. О. Проблеми визначення суб'єкта господарювання за законодавством України. Реформування системи господарського законодавства України (Київ, 2 грудня 2014 р.). Київ, 2014. С. 102 – 103.

107. Дякуновський Олександр Євгенійович. Правове регулювання підприємницької діяльності в Україні та Республіці Польща : дис. ... канд. юрид. наук : спец: 12.00.04 – господарське право, господарсько-процесуальне право. Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця, 2021. 277 с.

108. Сагайдак Ю. Підприємницька діяльність як основна форма реалізації економічних прав людини. Теоретико-правовий аспект. Підприємництво, господарство і право. 2016. № 7. С. 44 – 48.

109. Офіс ефективного регулювання. Біла книга «Ліцензування як інструмент обмеження доступу до ринків». 2018. URL: <https://eu4business.org.ua/uploads/20/09/03/f99e7a528dbf54d857b564331da6af01.pdf>.

110. Барахтян Н. В. Ліцензування господарської діяльності як засіб державного регулювання. *Право і суспільство*. 2012. № 3. С. 76-79.

111. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від 15.01.2015 р. № 124-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 14. С. 96.
112. Moretti Matthew. Are consulting certifications valuable? The Predictive Index. URL: <https://www.predictiveindex.com/blog/consulting-certifications/>.
113. Gabbianelli Linda, Pencarelli Tonino. Exploring some marketing practices in management consulting firms: evidence from small service firms in Italy. Exploring marketing practices. Emerald Publishing Limited, 27 July 2020. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-12-2019-0308/full/pdf>.
114. Про затвердження єдиних вимог щодо проектування, нового будівництва, реконструкції та капітального ремонту автомобільних доріг загального користування: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1065. Офіційний вісник України. 2017. № 20, С. 15.
115. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 64 «Будівельні, монтажні та ремонтно-будівельні роботи» : затв. Наказом Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України від 13.10.1999 р. № 249. Кадровик України. 2009. № 3.
116. Водянка Л. Д., Козак В. С., Шелюжак І. Г. Порівняльний аналіз ринку управлінського консалтингу в європейських країнах та Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 48. С. 222-227.
117. Тарасенко С. І.: конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент». Кам'янське: ДДТУ, 2017. 149 с.
118. Решетняк Т. І. Консалтингова діяльність в Україні: структурний аналіз конкуренції та перспективи розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2000. № 2. С. 98-108.
119. Заячківська О. В. : конспект лекцій з навчальної дисципліни «Фінансовий бізнес-консалтинг» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Фінанси, банківська

справа та страхування» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» денної і заочної форм навчання. Рівне : НУВГП, 2022. 78 с.

120. Лазурко М. І., Завербний А. С. Розвиток консалтингової діяльності в Європі: проблеми, перспективи та досвід для України. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. № 3 (2). С. 204 – 212.

121. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37-38. Ст. 2004.

122. Камінська Т. М. Міжнародний бізнес-консалтинг: конспект лекцій для студентів другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнесконсалтинг» фінансово-правового факультету. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 89 с.

123. Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-консалтинг» фінансово-правового факультету. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. 2019. 90 с.

124. Дзюбенко Ю. М. Зовнішнє та внутрішнє політичне консультування: переваги та недоліки. Актуальні проблеми політики. 2019. № 63. С. 73-81.

125. Довгань Л. Є., Малик І. П., Семенченко Н.В. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент і бізнес адміністрування» освітньо-кваліфікаційного ступеню магістр : навч. посіб. Київ : НТУУ «КП», 2017. 198 с.

126. Марченко О. С. Юридичний консалтинг : конспект лекцій для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-консалтинг» фінансово-правового факультету. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 101 с.

127. Постанова від 6 лютого 2020 року у справі № 0840/3690/18. Верховний Суд. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/87422013>.
128. Постанова від 13 квітня 2020 року у справі № 344/2293/19. Верховний Суд. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/88790705>.
129. Consultancy agreements (short form) Q&A: Switzerland. Practical Law Country Q&A. July 31, 2020. URL: <https://www.bianchischwald.ch/wp-content/uploads/2020/09/sfelg-a-2020-thomsonreuters-consultancy-agreements-qanda-switzerland.pdf>.
130. Consultancy agreements (short form) Q&A: India. Practical Law Country Q&A. November 30, 2020. URL: https://www.nishithdesai.com/fileadmin/user_upload/pdfs/Research_Papers/Consultancy_agreements_short_form_Q_A_India.pdf.
131. Consultancy agreements (short form) Q&A: Italy. Practical Law Country Q&A. March 17, 2017. URL: <https://www.lexellent.it/wp-content/uploads/2017/11/PLC-FINAL-VERSION-Consultancy-agreements-short-form.pdf>.
132. Consultancy agreements (short form) Q&A: Brazil. Practical Law Country Q&A. July 31, 2021. URL: <https://www.veirano.com.br/Upload/Publicacoes/Veirano-Consultancy-agreements-QA-Brazil.pdf>.
133. Постанова від 24 грудня 2019 року у справі № 823/1167/16. Верховний Суд. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/86594424>.
134. Лишенюк В. К. Порівняльний аналіз правового статусу зовнішнього та внутрішнього консультантів. Науковий вісник публічного та приватного права: Збірник наукових праць. Випуск 2. – К. : Науково-дослідний інститут публічного права. С. 34-40. DOI <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2022.2.6>.
135. Костін В. П. Управлінське консультування: навч. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал». 2009. 144 с.
136. Лишенюк В. К. Поняття, ознаки та види суб'єктів консалтингових правовідносин. *Право і суспільство*. 2022. № 4. С. 141 – 149. DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2022.4.21>.

137. Гриняк А. Б. Особливості договірної регулювання відносин з надання послуг в підприємницькій діяльності. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2015. № 1. С. 115 – 120.
138. Колянковська Т. О. Договір як засіб правового регулювання суспільних відносин. *Часопис цивілістики*. 2014. № 16. С. 35 – 38.
139. Постанова від 12.05.2022 у справі № 756/15123/18. Верховний Суд. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/104330072>.
140. Цивільний Кодекс України : Закон України від 16.01.2003 року № 435-IV станом на 08.09.2020 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. №№ 40-44, ст. 356.
141. Тур О. Консультаційна послуга як юридична категорія. *Підприємництво, господарство і право*. 2015. № 7. С. 15–18.
142. Шаркова Г. Ю. До питання щодо визначення поняття договору консалтингу. *Приватне право і підприємництво*. 2009. № 8. С. 46-49.
143. Сукманова О. В. Господарський договір про надання консультаційних послуг : автореферат дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.04 – Господарське право, арбітражний процес. Донецьк, 2005. 17 с.
144. Тур О. Т. Істотні умови договору про надання консультаційних послуг. *Право і суспільство*. 2015. № 5.2(3). С. 91–95.
145. Нестерцова-Собакарь О. В. Правова характеристика та види договорів надання послуг. *Проблемні питання цивільного та трудового права: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 13 квітня 2018 р.), Дніпро, 2018. С. 14-16.*
146. Лісовий М. Господарсько-правова характеристика договору про надання послуг поштового зв'язку в Україні. *Підприємництво, господарство і право*, 2017. № 12. С. 98 – 101.
147. Родоман Т. О. Оферта і акцепт як самостійні елементи в процесі укладення договору: від теорії до судової практики. *Судова апеляція*. 2016. № 3 (44). С. 92–100.
148. Телестакова А. А. Правове регулювання відносин з надання послуг: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2010. 160 с.

149. Насурлаєва К. Е. Поняття та ознаки договору інжинірингу. Юридичний вісник. 2015. № 2 (35). С. 119–122.
150. Сурай Д. Ю. Змішані договори та їх відмінності від інших договорів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2015. № 33(1). С. 165–168.
151. Вавженчук С. До питання класифікації договорів на односторонні та взаємні, відплатні й безвідплатні. Підприємництво, господарство і право. 2021. № 6. С. 5–9.
152. Шишка Р. Б. Характеристика договорів. Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. 2013. № 4. С. 119–125.
153. Бутрин-Бока Н. С., Дячук С. М. Особливості фідучіарних правочинів в системі цивільного права України. Актуальні проблеми правознавства. 2017. № 4. С. 180-183.
154. Полтавський О. В. До питання про фідучіарний характер договірних представницьких відносин. Форум права. 2012. № 1. С. 788-793.
155. Адам В. М., Гамалюк Б. М., Годованець Ю. С., Туркот О. А. та ін. Проблеми правового регулювання договірних відносин суб'єктів господарювання : монографія / за заг. Ред. Долинської М. С. Львів: Галицька видавнича спілка, 2019. 248 с.
156. Shcherbyna, V. S., Rieznikova, V. V., Radzyviliuk, V. V., Bevz, S. I., & Kravets, I. M. (2021). Problems of concluding business contracts in electronic form. *Linguistics and Culture Review*, 5(S2), P. 751-763. DOI: <https://lingcure.org/index.php/journal/article/view/1417>.
157. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 року № 675-VIII. Відомості Верховної Ради. 2015. № 45. С. 410.
158. Гончаренко О. М., Нескороджена Л. Л. Електронний договір (контракт) як інноваційна модель засобу саморегулювання. Науковий вісник публічного та приватного права. 2022. № 5. С. 49 – 55. DOI: <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2022.5.32>.

159. Кетрарь А. А. Умови авторських договорів. Часопис цивілістики. 2015. № 19. С. 217-221.
160. Мороз О. В. Істотні умови цивільно-правового договору. Право та інновації. 2019. № 1 (25). С. 45-50.
161. Мороз О. В. Щодо істотних умов цивільно-правового договору // Харківський національний університет внутрішніх справ: 25 років досвіду та погляд у майбутнє (1994–2019 рр.) : зб. тез доп. на міжнар. наук.-практ. конференції до 25-річчя створення університету (м. Харків, 22 листопада 2019 року). Харків, 2019. С. 317–320.
162. Постанова від 20 січня 2023 року у справі № 624/928/19. Верховний Суд. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/108516047>.
163. Постанова від 16 червня 2020 року у справі № 145/2047/16-ц. Верховний Суд. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/90933484>.
164. Тур О. Т. Відшкодування шкоди, завданої внаслідок недоліків консультаційних послуг, за цивільним законодавством України: автореф. дис... канд. юрид. наук. Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2017. 23 с.
165. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова Правління НБУ від 24.02.2022 року № 18. Офіційний вісник України. 2022 р. № 19. С. 317.
166. Мілаш В. С. Договірне право: конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання усіх спеціальностей університету Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 80 с.
167. The UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts 2016 (UPICC). International Institute for the Unification of Private Law (UNIDROIT), Rome. URL: <https://www.unidroit.org/wp-content/uploads/2021/06/Unidroit-Principles-2016-English-i.pdf>.
168. Дорошенко Л. М. Свобода договору в корпоративному праві та її обмеження. *Право України*. 2023. № 1. С. 99 – 121. DOI: 10.33498/іош-2023-01-099.

169. Невзоров О. В. Правове регулювання інжинірингової діяльності у сфері будівництва. Часопис цивілістики. 2022. № 45. С. 36-42. DOI: <https://doi.org/10.32837/chc.v0i45.463>.

170. Client-Consultant Model Services Agreement. International Federation of Consulting Engineers. Fifth edition, 2017. 48 p. URL: <https://justice-academy.com/wp-content/uploads/2021/02/FIDIC-Model-Services-Agreement.pdf>.

171. Chene Marie. Examples of integrity agreements for consultants and advisors. Anti-Corruption Resource Centre. May 12, 2011. URL: <https://www.u4.no/publications/examples-of-integrity-agreements-for-consultants-and-advisors.pdf>.

172. Лишеньюк В. К. Особливості судової форми захисту при вирішенні консалтингових спорів. Матеріали перших наукових читань пам'яті професора Пронської Грацієлли Василівни (м. Київ, 1 жовтня 2021 р.). Київ: Талком, 2021. С. 135-138.

173. Постанова від 19 лютого 2019 року у справі № 915/411/19. Верховний Суд. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/87735731>.

174. Постанова у справі № 910/4419/19 від 18 листопада 2019 року. Північний апеляційний господарський суд. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/85713736>.

175. Постанова у справі № 5011-33/6565-2012 від 5 березня 2018 року. Київський апеляційний господарський суд. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/72703766>.

176. Постанова у справі № 910/17621/18 від 9 вересня 2019 року. Північний апеляційний господарський суд. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/84092913>.

177. Богомолова Н. М. Відповідальність у сфері господарювання. Правовий вплив на неправомірну поведінку: актуальні грані : монографія / за ред. О. В. Козаченка, Є. Л. Стрельцова; МОН України, НУ «ОЮА», Каф.крим. права та ін. крим.-прав. дисциплін Миколаїв. ін-т. права, ПРЦ НАПрНУ, ГО «Всеукр. Асоціація крим. права». Миколаїв: Іліон, 2016. С. 514-533.

178. Щербина В. С. Господарсько-правова відповідальність у доктрині господарського права України та її законодавче закріплення. *Право України*. 2019. № 8. С. 81-93. DOI: 10.33498/lopu-2019-08-081.

179. Вахненко С. В. Порівняльний аналіз відповідальність у господарсько-правових та цивільно-правових відносинах. Актуальні проблеми господарського права : збірник матеріалів міжкафедрального семінару (Київ, 24 жовтня 2016). Київ, 2016. С. 70-73.

180. Коваленко О. В. Особливості цивільно-правової відповідальності виконавця за надання консалтингових послуг (Due Diligence) при купівлі-продажу підприємства. Від громадянського суспільства – до правової держави: Тези VIII Міжнародної наукової Internet-конференції студентів та молодих вчених. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2013. С. 240–242.

181. Тур О. Т. Характеристика суб'єкта цивільно-правової відповідальності за шкоду, завдану внаслідок недоліків консультаційних послуг. *Підприємництво, господарство і право*. №9, 2019. С.22–26.

182. Бучинська А. Штрафні санкції у сфері господарювання за законодавством України та Польщі. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 6. С. 68–72.

183. Кот О. О. Практика застосування окремих способів захисту договірних прав. Бюлетень Міністерства юстиції України. 2016. № 12. С. 43-48.

184. Кудрявцев В. Відмежування непойменованих способів забезпечення виконання зобов'язань за кредитним договором від інших цивільно-правових конструкцій. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 3. С. 31-34.

185. Мельник В. Господарсько-правова відповідальність за невиконання або неналежне виконання зобов'язань за договорами, що опосередковують здійснення депозитарної та клірингової діяльності. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 4. С. 52–57.

186. Нескороджена Л. Л. Гарантійні листи в господарській діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 3. С. 74-86.

187. Самойлова О. М. Забезпечення виконання орендних зобов'язань за допомогою гарантійного платежу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2016. № 37(2). С. 49-52.
188. Про торгово-промислові палати в Україні : Закон України від 02.12.1997 р. № 671/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1998. № 13. С. 52.
189. Торгово-промислова палата України. Лист від 28.02.2022 р. № 2024/02.0-7.1. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/621cba543cda9382669631.pdf>.
190. Макаренко О. Ю., Макаренко Н. А. Форс-мажорні обставини: виконання договірних зобов'язань у період збройної агресії Російської Федерації на території України. Правовий часопис Донбасу. 2022. № 2 (79). С. 32 – 39. DOI: <https://doi.org/10.32366/2523-4269-2022-79-2-32-39>.
191. Кацюба К. В., Конюхова М. Форс-мажор як підстава звільнення від цивільно-правової відповідальності. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 1. С. 4–10.
192. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про договори міжнародної купівлі-продажу товарів від 11 квітня 1980 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_003#Text.
193. Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 134 с.
194. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 № 514-VI. Відомості Верховної Ради України. 2008. № 50-51. С.384.
195. Дорошенко Л. М. Юридичний консалтинг у сфері М&А. *Часопис Київського університету права*. 2023. № 2. С. 183-186.
196. Копитко М. І., Верескля М. Р., Групська Х. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. № 2 (12). С. 151-159.
197. Дорошенко Л. М. Поняття та сутність корпоративного договору. *Часопис Київського університету права*. 2018. № 2. С. 150-155.

198. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. Відомості Верховної Ради. 2016. № 9. С. 89.

199. Тендери консультаційні послуги з питань закупівель 79418000-7: офіційний майданчик системи публічних закупівель Prozorro. URL: <https://izi.trade/tenders/categories/79418000-7>.

200. Договір № 02/28.23 про надання інформаційних послуг від 11 липня 2023 року між Комунальним підприємством фірма «Конвалія» та ТОВ «Агентство» «Консалт». URL: <https://izi.trade/tenders/UA-2023-07-14-002061-a>.

201. Договір № 36/23 про надання консультаційних послуг від 18 липня 2023 року між Приватним підприємством «Аспекти законності» та Пустомитівською міською радою Львівського району Львівської області. URL: <https://www.dzo.com.ua/contracts/17159357>.

202. Публічні закупівлі консультаційних послуг з питань підприємницької діяльності та управління (код ДК 021:2015-79410000-1). Тендер ID: UA-2023-06-08-001814-a. URL: <https://izi.trade/tenders/UA-2023-06-08-001814-a>.

203. Про віртуальні активи : Закон України № 2074-IX від 17.02.2022. Офіційний вісник України від 22.04.2022 р. № 31. С.15.

204. Грицай С. О. Зміна профільного закону про віртуальні активи: імплементація європейського регламенту MiCA. *Юридичний вісник*. 2023. № 1 (66). С. 72 – 82. DOI: 10.18372/2307-9061.66.17420.

205. Гудіма Т. С., Устименко В. А., Джабраїлов Р. А., Черних О. Особливості правового регулювання обігу віртуальних активів в Україні: де-факто vs де-юре. Фінансово- кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. Т. 5 (46), С. 137-148. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3844>.

206. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Віртуальні активи в законі: в Україні представлений довгоочікуваний документ для запуску ринку. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/virtualni-aktyvy-v-zakoni-v-ukraini-predstavlenyi-dovhoochikuvanyi-dokument-dlia-zapusku-rynku/> (дата звернення: 25.07.2023).

207. Регламент (ЄС) № 2015/847 від 20 травня 2015 р. про інформацію, що супроводжує переказ коштів та про скасування Регламенту (ЄС) № 1781/2006. Official Journal of the European Union. 05.06.2015. Legislation 141. V. 58. P. 1 – 18.

208. Регламент (ЄС) № 2022/2554 від 14 грудня 2022 р. про цифрову операційну стійкість фінансового сектору та внесення змін до Регламенту (ЄС) № 1060/2009, Регламенту (ЄС) № 648/2012, Регламенту (ЄС) № 600/2014, Регламенту (ЄС) № 909/2014 та Регламенту (ЄС) № 2016/1011. Official Journal of the European Union. 27.12.2022. Legislation 333. V. 65. P. 1 – 79.

209. Financial Services Committee. Amendment in the nature of a substitute to the Financial Innovation and Technology for the 21st Century Act. July 25, 2023. URL: <https://docs.house.gov/meetings/BA/BA00/20230726/116291/BILLS-118-HR4763-H001072-Amdt-1.pdf>.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Лишенюк В. К. Порівняльний аналіз правового статусу зовнішнього та внутрішнього консультантів. Науковий вісник публічного та приватного права: Збірник наукових праць. Випуск 2. – К. : Науково-дослідний інститут публічного права. С. 34-40. DOI <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2022.2.6>.
2. Лишенюк В. К. Принципи консалтингової діяльності. *Юридичний бюлетень*. 2022. № 25. С. 38-48. DOI <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2022.25.05>.
3. Лишенюк В. К. Поняття, ознаки та види суб'єктів консалтингових правовідносин. *Право і суспільство*. 2022. № 4. С. 141 – 149. DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2022.4.21>
4. Лишенюк В. К. Консалтингова діяльність: визначення поняття та його розмежування із категоріями. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. № 2. С. 43-48. DOI <https://doi.org/10.32782/392276>.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Лишенюк В. К. Історія та основні етапи розвитку консалтингової діяльності. *Матеріали науково-практичної конференції «Юридична наука в сучасному суспільстві» (м. Острог, 24-25 червня 2022 р.)*. Одеса: Видавництво «Молодий вчений», 2022. С. 36-40.
6. Лишенюк В. К. Особливості судової форми захисту при вирішенні консалтингових спорів. *Матеріали перших наукових читань пам'яті професора Пронської Граціелли Василівни (м. Київ, 1 жовтня 2021 р.)*. Київ: Талком, 2021. С. 135-138.

7. Лишенюк В. К. Спеціальні ознаки суб'єктів консалтингової діяльності. *Матеріали науково-практичної конференції «Реформування законодавства в контексті проведення державних реформ» (м. Запоріжжя, 16-17 вересня 2022 р.)*. Одеса: Видавництво «Молодий вчений», 2022. С. 72-76.

8. Лишенюк В. К. Функції консалтингової діяльності. *Матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції «Актуальні дослідження правової та історичної науки» (Випуск 42) (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 9-10 червня 2022 р.)*. Тернопіль : ФО-П Шпак В.Б. С. 45-49.

9. Лишенюк В. К. Проблеми правового регулювання військово-консалтингової діяльності в Україні. *Матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції «Актуальні дослідження правової та історичної науки» (Випуск 43) (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 21-22 вересня 2022 р.)*. Тернопіль : ФО-П Шпак В.Б. С. 45-49.

10. Лишенюк В. К. Поняття військово-консалтингової діяльності. *Матеріали других наукових читань пам'яті професора Пронської Грацієлли Василівни. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання правового регулювання (м. Київ, 21 квітня 2023 р.)*. Київ: Видавництво Ліра-К, 2023. С. 78-80.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

11. Лишенюк В. К. Правове регулювання консалтингової діяльності приватних військових компаній в Україні. *Збірник матеріалів II-го Всеукраїнського конкурсу наукових робіт здобувачів вищої освіти та молодих вчених з нагоди 25-річчя заснування інституції Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини (м. Київ, 2023 р.)*. Київ: ВАІТЕ, 2023. С. 284 – 290.

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

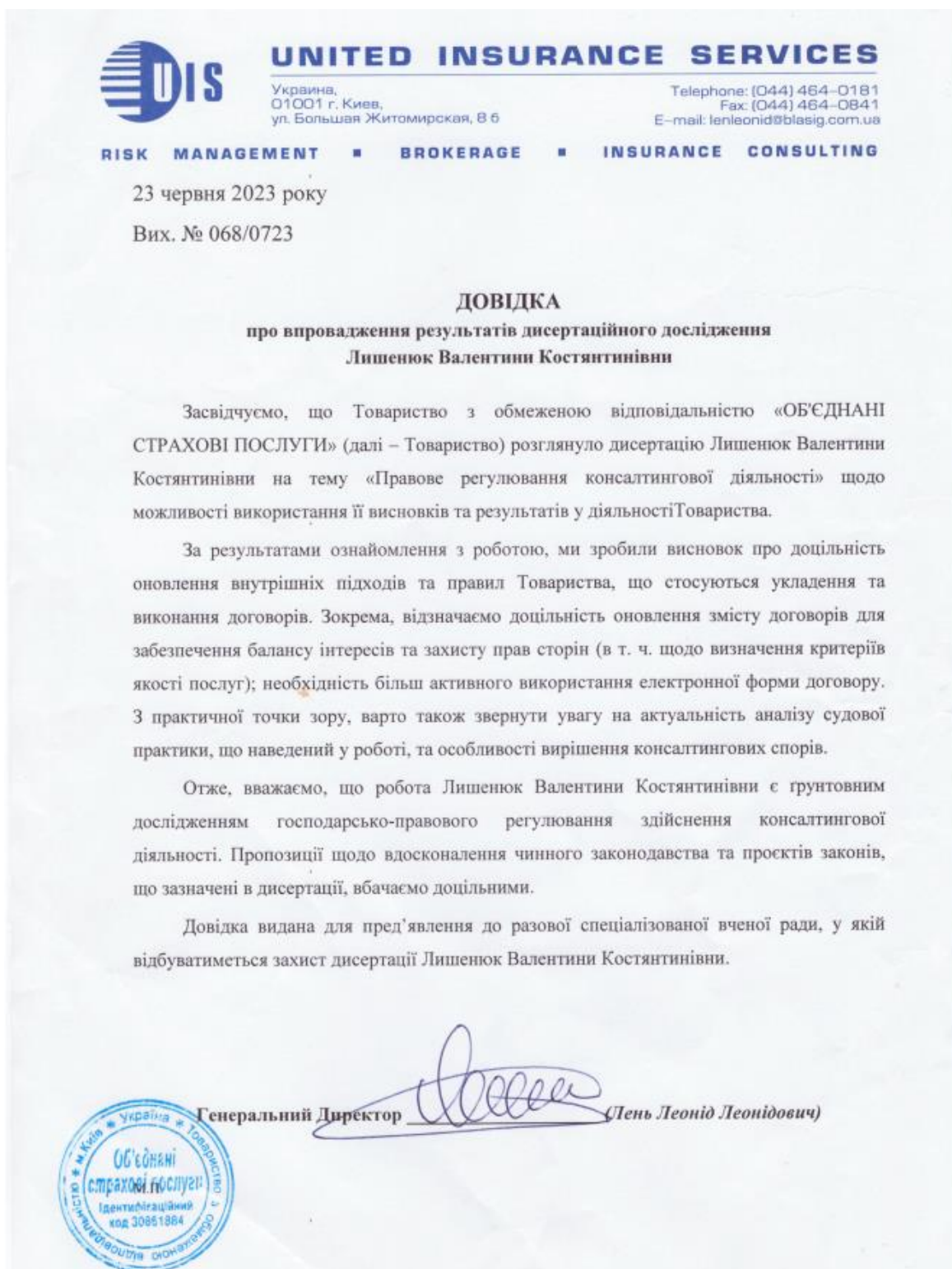
Результати дисертації, теоретичні напрацювання та практичні рекомендації були оприлюднені в межах Науково-практичної конференції «Юридична наука в сучасному суспільстві» (м. Острог, 24-25 червня 2022 р.) – заочна форма участі; Перших наукових читань пам'яті професора Пронської Грацієлли Василівни (м. Київ, 1 жовтня 2021 р.) – заочна форма участі; Науково-практичної конференції «Реформування законодавства в контексті проведення державних реформ» (м. Запоріжжя, 16-17 вересня 2022 р.) – заочна форма участі; Міжнародної наукової інтернет-конференції «Актуальні дослідження правової та історичної науки» (Випуск 42) (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 9-10 червня 2022 р.) – заочна форма участі; Міжнародної наукової інтернет-конференції «Актуальні дослідження правової та історичної науки» (Випуск 43) (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 21-22 вересня 2022 р.) – заочна форма участі; Других наукових читань пам'яті професора Пронської Грацієлли Василівни. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання правового регулювання (м. Київ, 21 квітня 2023 р.) – заочна форма участі; II-го Всеукраїнського конкурсу наукових робіт здобувачів вищої освіти та молодих вчених з нагоди 25-річчя заснування інституції Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини (м. Київ, 2023 р.).

ВІДОМОСТІ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Лищенко Валентини Костянтинівни



UNITED INSURANCE SERVICES

Україна,
01001 г. Київ,
ул. Большая Житомирская, 8 б

Telephone: (044) 464-0181
Fax: (044) 464-0841
E-mail: lenleonid@blsig.com.ua

RISK MANAGEMENT ■ BROKERAGE ■ INSURANCE CONSULTING

23 червня 2023 року

Вих. № 068/0723

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Лищенко Валентини Костянтинівни

Засвідчуємо, що Товариство з обмеженою відповідальністю «ОБ'ЄДНАНІ СТРАХОВІ ПОСЛУГИ» (далі – Товариство) розглянуло дисертацію Лищенко Валентини Костянтинівни на тему «Правове регулювання консалтингової діяльності» щодо можливості використання її висновків та результатів у діяльності Товариства.

За результатами ознайомлення з роботою, ми зробили висновок про доцільність оновлення внутрішніх підходів та правил Товариства, що стосуються укладення та виконання договорів. Зокрема, відзначаємо доцільність оновлення змісту договорів для забезпечення балансу інтересів та захисту прав сторін (в т. ч. щодо визначення критеріїв якості послуг); необхідність більш активного використання електронної форми договору. З практичної точки зору, варто також звернути увагу на актуальність аналізу судової практики, що наведений у роботі, та особливості вирішення консалтингових спорів.

Отже, вважаємо, що робота Лищенко Валентини Костянтинівни є ґрунтовним дослідженням господарсько-правового регулювання здійснення консалтингової діяльності. Пропозиції щодо вдосконалення чинного законодавства та проєктів законів, що зазначені в дисертації, вбачаємо доцільними.

Довідка видана для пред'явлення до разової спеціалізованої вченої ради, у якій відбуватиметься захист дисертації Лищенко Валентини Костянтинівни.



Генеральний Директор

(Лень Леонід Леонідович)

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Лишенюк Валентини Костянтинівни



Громадська організація «РУХ ЗА ЖИТТЯ ТА ГІДНІСТЬ ЛЮДИНИ»

ЄДРПОУ 43965586

+38 (067) 404-58-56

04205, м.Київ, вул.Тимошенка 29, кв.168

arohorilenko@gmail.com

Вих.№ 01, від 19 липня 2023 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Лишенюк Валентини Костянтинівни

Цим засвідчується, що Громадська організація «Рух за Життя та Гідність Людини» розглянула дисертацію Лишенюк Валентини Костянтинівни на тему «Правове регулювання консалтингової діяльності» та вважає, що результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності, зокрема під час укладення договорів про надання консалтингових послуг та комунікації з суб'єктами консалтингової діяльності.

Доцільно зауважити, що особливої актуальності мають положення дисертації щодо форми та характеристик консалтингового договору, пропозиції щодо конкретних умов такого договору. Цікавим є поєднання теоретичної та практичної складової роботи, зокрема щодо принципів та джерел регулювання консалтингової діяльності, а також захисту інтересів отримувача консалтингової послуги.

Можемо підсумувати, що дисертація Лишенюк Валентини Костянтинівни є важливим та комплексним дослідженням здійснення консалтингової діяльності в Україні, що враховує сучасну проблематику та виклики часу.

Довідка видана для пред'явлення до разової спеціалізованої вченої ради, у якій відбуватиметься захист дисертації Лишенюк Валентини Костянтинівни.

Голова ГО «Рух ЗЖГЛ»



Логоріленко А.В.