

УДК 346

DOI <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2022.25.05>

ПРИНЦИПИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Лишенюк Валентина Костянтинівна,
аспірантка кафедри економічного
права та економічного судочинства
(Інститут права Київського
національного університету імені
Тараса Шевченка, м. Київ, Україна)

У статті досліджуються принципи консалтингової діяльності, розкриваються їхній зміст та особливості практичного застосування під час надання та отримання консалтингових послуг. Встановлено джерела принципів консалтингової діяльності: частина відповідних принципів органічно випливає із вимог нормативно-правових актів, але більшість принципів формується суб'єктами консалтингової діяльності шляхом саморегулювання. Автор підкреслює, що консалтингова діяльність здійснюється на основі системи принципів. У статті пропонується авторська класифікація принципів консалтингової діяльності на загальні та спеціальні принципи. Загальні принципи випливають із господарсько-правового та підприємницького характеру консалтингової діяльності. Спеціальні принципи сформовані з урахуванням особливостей надання консалтингової послуги. З урахуванням існуючих доктринальних положень автором розкрито зміст таких спеціальних принципів як: саморегулювання, професіоналізму, незалежності, дотримання спеціальних етичних правил, конфіденційності, науковості, балансу очікувань клієнта та консультанта. У статті детально проаналізовано практичний аспект застосування спеціальних принципів під час здійснення консалтингової діяльності, наводяться конкретні приклади їхнього застосування у сфері господарювання. Автор окремо підкреслює, що деякі принципи здійснення консалтингової діяльності можуть бути застосовними не тільки до консультанта, а й до замовника консалтингової послуги. У статті також досліджуються негативні наслідки незастосування принципів під час здійснення консалтингової діяльності. 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 відповідної консалтингової послуги тощо. У результаті дослідження було сформульовано авторське визначення поняття «принципи консалтингової діяльності», визначена система загальних та спеціальних принципів здійснення консалтингової діяльності, наведено опис відповідних принципів. Подальший аналіз принципів консалтингової діяльності сприятиме формуванню комплексного розуміння сутності та особливостей цього виду діяльності.

Ключові слова: консалтингова діяльність, система принципів консалтингової діяльності, принципи господарської діяльності, професійність, незалежність консультанта, етичні принципи.

PRINCIPLES OF THE CONSULTING ACTIVITY

Lysheniuk Valentyna KostiantynivnaPhD student at the Department of the
Economic Law and Economic Proceedings
(Institute of Law of Taras Shevchenko
National University of Kyiv,
Kyiv, Ukraine)

The article examines principles of consulting activity, describes their content and specifics of practical application during provision and receipt of the consulting services. Identified sources of the consulting activity principles: part of the relevant principles organically is stemming from the legislation, but most of the principles are formed by the subjects of consulting activity via self-regulation. The author emphasizes that consulting activities are carried out on the basis of a whole system of principles. The author proposes to classify principles of consulting activity into general and special principles. The general principles are based on the economic and legal and business nature of consulting activity. Special principles are formed considering specifics of the consulting service provision. Considering the existing scholars' works, the author gives a description of the relevant special principles such as: self-regulation, professionalism, independence, compliance with special ethical rules, confidentiality, scientific approach, balance of expectations of the client and the consultant. The article meticulously analyzes practical application of the special principles during the consulting activity, provides specific examples of their application in the economic sector. The author highlights on applicability of the relevant principles of the consulting activity not only to the consultant but also to the client of the consulting service. The article also states adverse effects if the principles are not applied during the consulting activity. In order to avoid problems arising from non-application of the principles, it is advisable for the parties to govern specific issues in the consulting agreement, namely confidentiality, possible ways of usage of information received from the client and consultant, clear quality requirements for relevant consulting services. As a result of the research, the author defines the concept "principles of the consulting activity", formulates the system of general and special principles of the consulting activity, as well as describes the relevant principles. Further analysis of the principles of consulting activity will be used for comprehensive understanding of the nature and specifics of this activity.

Key words: consulting activity, system of principles of the consulting activity, principles of economic activity, professionalism, independence, ethical principles.

Постановка проблеми. Консалтингова діяльність – це особливий вид господарської діяльності, що може здійснюватися у різних сферах та галузях національної економіки. Однак, юридична доктрина не містить ґрунтовного та комплексного дослідження принципів консалтингової діяльності. Так, у сучасній науковій літературі наявний аналіз виключно певних принципів, що характеризують окремі види консалтингової діяльності, наприклад юридичного консалтингу, консалтингу з управління персоналом. У зв'язку із цим виникає необхідність чіткого визначення категорії «принципи консалтингової діяльності» та встановлення переліку принципів, що притаманні цьому виду господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика принципів здійснення консалтингової діяльності досліджувалася у наукових працях вітчизняних та зарубіжних науковців, наприклад таких: І. Спільник, І. Безпалько, О. Охріменко, Р. Каплан тощо. Однак, у науковій доктрині відсутнє комплексне дослідження системи

принципів консалтингової діяльності та їхнього застосування під час безпосереднього надання та отримання консалтингових послуг.

Мета статті полягає у формулюванні авторського визначення поняття «принципи консалтингової діяльності», визначенні системи загальних та спеціальних принципів здійснення консалтингової діяльності, дослідженні змісту відповідних принципів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто зазначити, що у правовій доктрині та законодавстві термін «принципи» активно використовується для характеристики різноманітних правових явищ, зокрема можемо згадати принципи господарського права, загальні принципи господарювання, принципи правового регулювання господарської діяльності, принципи підприємницької діяльності [1] тощо.

У теорії правознавства під поняттям «принципи» (від лат. *prīncipiūm* – 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» [2, с. 20].

У юридичній літературі одним із класичних підходів до визначення принципів є підхід С. С. Алексєєва, який вказує, що принципи – це виражені у праві вихідні нормативно-керівні засади, що характеризують його зміст, його основи, закріплені в ньому закономірності суспільного життя [3, с. 75].

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 підкреслити, що принципи консалтингової діяльності знаходять своє відображення в загальноприйнятій практиці в сфері консультування. Основним шляхом формування принципів є саморегулювання діяльності відповідними суб'єктами (консультантами). Проте у певних випадках джерелом формування принципів можуть виступати нормативно-правові акти, що регулюють певний вид консалтингової діяльності. Наприклад, у Законі України «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 [4]. Крім цього, відповідні етичні принципи та правила поведінки закріплені в Кодексі етики працівників підрозділу внутрішнього аудиту, затвердженого наказом Міністерства фінансів України [5]. Однак, зважаючи на різноманітний характер консалтингових послуг, вбачається неможливим закріплення єдиного та вичерпного переліку принципів в одному нормативно-правовому акті.

Звертаємо увагу, що принципи консалтингової діяльності можуть бути класифіковані на загальні та спеціальні. До загальних принципів ми можемо віднести загальні принципи господарювання та принципи підприємницької діяльності, що закріплені у Господарському кодексі України. Так, консалтингова діяльність по своїй суті є видом господарської діяльності, тому їй будуть притаманні такі загальні принципи господарювання:

- 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, за способом здійснення консалтингова діяльність є підприємницькою, тому до неї також будуть застосовними загальні принципи підприємництва. Відповідні принципи визначені в статті 44 Господарського кодексу України та включають в себе 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 [1].

У науковій літературі досліджуються певні спеціальні принципи консалтингової діяльності. Наприклад, Л. О. Дашутіна визначає такі принципи надання консультаційних послуг:

- домінанта інтересів клієнта (інтереси клієнта є пріоритетними і повинні цінуватися вище власних інтересів консультанта);
- професіоналізм (консультант повинен бути обізнаний в конкретних питаннях, що є предметом консультації);
- конфіденційність (розголошення інформації, отриманої від клієнта, без його згоди є недопустимим за жодних обставин);
- індивідуальність розробок (у кожному випадку консультант надає індивідуальну та особливу рекомендацію, що є спеціально розробленою для конкретного клієнта) [6, с. 145].

Варто підкреслити, що цей перелік спеціальних принципів не може вважатися вичерпним, оскільки консалтингова діяльність здійснюється на основі цілого комплексу спеціальних принципів, а саме таких:

- 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'єкти господарювання, реалізуючи принцип свободи підприємництва, об'єднуються в професійні спільноти для вирішення задач консолідації професійних інтересів та забезпечення добросовісної конкурентної політики

[7, 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 [7, 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, організації міжнародного обміну інформацією, розробкою проектів законодавчих актів, що покликані сприяти розвитку консалтингу в Україні [8];

- **ГО «Українська Асоціація Політичного Консалтингу»** займається розвитком політичного консалтингу в Україні, організовує проведення конференцій, форумів, тренінгів та інших професійних заходів [9] тощо.

Крім того, на міжнародному ринку консалтингу також існують професійні об'єднання консультантів, наприклад Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки і управління, Міжнародна рада інститутів управлінського консультування.

Наступним принципом консалтингової діяльності є **професіоналізм** консультанта. Г. Атаманчук визначає професіоналізм як знання, досвід та майстерність у вибраному виді діяльності [10, с. 177].

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 [11, с. 601].

Варто зазначити, що професіоналізм діяльності у загальному вигляді характеризується високим рівнем кваліфікації та професійної компетентності, високою точністю та організованістю роботи, низькою залежністю від зовнішніх факторів, креативністю, можливістю розвитку суб'єкта як особистості, спрямованістю на досягнення соціально-значущих цілей [12, 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 Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» адвокатом може бути фізична особа, яка має повну вищу юридичну освіту [13]);

- **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 [14])

- **отримання відповідного дозвільного документу**, що надає право на здійснення певного виду діяльності (наприклад, ліцензія на здійснення певних видів діяльності в галузі ветеринарної медицини [15]).

Спільник І. підкреслює, що без виконання фахових завдань з високим ступенем використання своїх обдарувань, самовідданості та наполегливості, повної концентрації

на вирішенні проблем клієнта, прагнення до постійного особистісного росту професійна реалізація консультанта є неможливою, а тривала діяльність у цій сфері – проблематичною [16, 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 надання консалтингових послуг доцільно займатися постійним саморозвитком, наприклад відвідувати професійні тренінги, форуми та конференції, щоб відстежувати останні зміни в 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 [17, с. 138] або як принцип здійснення окремих видів консалтингової діяльності, наприклад адвокатської.

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. Так, принцип незалежності не означає, що консультант взагалі не повинен вступати в які-небудь відносини, але цей принцип вимагає, щоб висновки, які робить консультант, і поради, які він дає, повинні бути звільнені від впливу цих відносин [18, с. 8].

Вчені-економісти вказують, що незалежність консультантів може бути емоційною або юридичною. Емоційна незалежність полягає у формуванні об'єктивного погляду консультанта, його неупередженості та незалежності позиції, відсутністю адміністративного впливу керівництва компанії на консультанта [19, с. 11]. Юридична незалежність консультантів органічно впливає із відповідних вимог законодавства, 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. Зокрема, такий експерт не повинен бути пов'язаний з боржником та/або з кредитором [20].

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 перепорою 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 (ISO) 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 [21]. Прийняття відповідних кодексів етики є поширеною практикою для міжнародних консалтингових компаній, яка поступово поширюється й на вітчизняному консалтинговому ринку.

Правила професійної етики охоплюють широке коло різних питань, зокрема особливості та обмеження прийняття подарунків від клієнта, заборону та запобігання хабарництву, антиконкурентній поведінці, розголошення 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 лише найвищої якості;
- відбір для роботи тільки тих проектів, для виконання яких кваліфікація виконавця є достатньою;
- навчання за рахунок особистого часу;
- дотримання принципу: інтереси клієнтів вищі за інтереси консультантів;
- відбір проектів, яким може бути забезпечене якісне керівництво [16, с. 319].

Варто додати, що консультант повинен чітко розуміти який консалтинговий проект є прийнятним до його роботи, беручи до уваги свої професійні навички, поточну зайнятість в інших проектах, а також репутацію клієнта (зокрема, замовника можна аналізувати на предмет наявності санкцій, що були введені проти нього, незаплатованості його ділової репутації тощо).

У свою чергу, порушення правил професійної етики повинне аналізуватися в кожному конкретному випадку, однак ми можемо навести загальні приклади таких порушень:

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

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

- недобросовісний замовник намагається «покористуватися» послугами консультанта без реального наміру замовити відповідну консалтингову послугу. Наприклад, клієнт робить запит на розробку комерційної пропозиції з метою використання її у власних цілях або ж запит на взірці продуктів у декількох консультантів для власних розробок; використання ідеї консультанта для самостійного вирішення проблеми [16, 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 заплямування професійної репутації на ринку, а й до надання незаконної послуги клієнту. У свою чергу дотримання комплексу етичних принципів сприятиме формуванню гарної ділової репутації консультанта.

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 [22, с. 97].

Дотримання принципу конфіденційності консультантами є важливим, оскільки на практиці консультант може надавати консалтингові послуги одночасно декільком замовникам, які є конкурентами між собою. 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 в ході, 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, 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, в процесі консалтингу можлива поява нових наукових ідей, оскільки консультанти не тільки реалізують нові знання в господарській діяльності, а й визначають перспективні напрями розвитку теорії консалтингу [19, с. 69].

В історичному аспекті консультанти впроваджували нові інноваційні ідеї та практики, що стали основою для подальшого розвитку наукових теорій. Наприклад,

засновник теорії наукового управління підприємством Фредерік Тейлор організував першу фірму з менеджмент-консалтингу в 1914 році [23, с. 11].

В історії наявні випадки, коли консалтингові компанії сприяли розвитку наукових знань та появі 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) [24, с. 5].

Консалтингові компанії представляють свої рекомендації клієнту і при цьому розширюють існуючі практики та підходи до вирішення певного питання, усунення прогалини, розширюють теорію та практику менеджменту. Нові підходи часто з'являються внаслідок відсутності чіткого регулювання певного питання, прогалин або загальної 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) [25, 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 діяльністю 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. Також доцільно закріплювати в консалтинговому договорі чіткі вимоги щодо якості відповідної консалтингової послуги – такі вимоги можуть випливати 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.

Висновки. Отже, принципи консалтингової діяльності – це ключові засади здійснення консалтингової діяльності, що засновані на пануючій системі цінностей в державі, та впливають із законодавчих вимог та/або загальноприйнятої практики в сфері консультування. Консалтингова діяльність є видом господарської діяльності, таким чином їй 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. Дотримання принципів здійснення консалтингової діяльності сприяє наданню якісної консалтингової послуги клієнту, формуванню ділової репутації суб'єктів консалтингової діяльності. Окремі принципи консалтингової діяльності застосовні не тільки до консультанта, а й до замовника консалтингової послуги (наприклад, конфіденційності, етичні принципи).

Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144.
2. Господарське право України : підручник / за ред Андреева О. Б., Жорнокуй Ю. М., Гетманець О. П. та ін. 1 частина. Харків : Харк. нац. ун-т внутр. справ. 2014. 340 с.
3. Алексеев С. С. *Общая теория права : учебник*. М. : Проспект, 2008. 565 с.
4. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 9. Ст. 50.
5. Про затвердження Кодексу етики працівників підрозділу внутрішнього аудиту: наказ Міністерства фінансів від 29.09.2011 р. № 1217. *Офіційний вісник України*. 2011. № 83. Ст. 55.
6. 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*. Львів, 2019. С. 145-148.
7. Гончаренко О. М. Принципи саморегулювання господарської діяльності // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. Ужгород, 2016. № 39 (1). С. 81-84.
8. Вебсайт Асоціації підприємств «Асоціація консалтингових фірм». URL: <https://acf.ua/> (дата звернення: 21.06.2022).
9. Вебсайт Громадської організації «Українська Асоціація Політичного Консалтингу». URL: https://politorg.com.ua/page_about (дата звернення: 21.06.2022).
10. 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.
11. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
12. Ваврик А. Й. Професіоналізм та конкурентоздатність особистості: психолого-соціальні аспекти // *Демократичне врядування*. 2013. № 12.
13. Про адвокатуру та адвокатську діяльність: Закон України від 05.07.2012 р. № 5076-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 27. Ст. 282.
14. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 01.01.2020 р. № 3038-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 34. Ст. 343.

15. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02.03.2015 р. № 222-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 23. Ст. 158.
16. Спільник І. В. Етичні засади діяльності у консультативній сфері. / І. В. Спільник, П. М. Спільник // *Економічний аналіз. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу і статистики ТНЕУ*. –Тернопіль: Економічна думка, 2011. - Випуск 8, Ч. 2. - С. 318-322.
17. Чорна С. З. Принцип самостійності як важливий конституційний принцип організації та діяльності судової влади в Україні // *Право і суспільство : науковий журнал*. 2020. №2. С. 135-141.
18. Безпалько І. Р. Теоретико - методичні засади податкового консультування в Україні // *Ефективна економіка*. 2015. № 11.
19. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг : навчальний посібник. Київ : НТУУ «КПІ». 2016. 184 с.
20. Про фінансову реструктуризацію: Закон України від 14.06.2016 р. № 1414-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 32. Ст. 555.
21. SIST EN ISO 20700:2018. Guidelines for management consultancy services [Effective from 05.09.2018]. URL: <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/cen/1486fd7e-9995-44d0-8468-163c815a3794/en-iso-20700-2018>.
22. Ярмакі Х.П., Музика С.С. Класифікація конфіденційної інформації // *Південноукраїнський правничий часопис*. 2021. № 1. С. 94 - 98.
23. Попова Н. В., Гурова К. Д. Управлінський консалтинг : навч. посіб.; 2-ге вид. Харків : Видавництво «ВДЕЛЕ». 2016. 306 с.
24. Kaplan R. S., Nolan R. L., Norton D. The Creative Consulting Company. Harvard Business School Accounting and Management Unit. 2018. No. 19-001. 27 p. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3206642>.
25. Марченко О. С. Знання як основа довіри на ринку консалтингових послуг // *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого"*. Серія: Економічна теорія та право : зб. наук. пр. Харків, 2013. № 1 (12). С. 42-50.