

*Лариса Віталіївна Лазоренко**д-р екон. наук, проф.*
ORCID 0000-0002-8505-1768
e-mail: lv108@ukr.net,*Олена Миколаївна Мотузка**канд. екон. наук, доц.*
ORCID 0000-0001-9028-6994
e-mail: olmotuzka@gmail.com,*Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ*

КОНСАЛТИНГ В СФЕРІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Вступ. Антикризове управління завжди відіграло важливу роль в діяльності будь-якого підприємства, але складність його методів та способів у застосуванні викликало багато дискусій щодо доцільності його впровадження у діяльність організації. Кризові явища, які постійно супроводжують нашу економіку не залишають вибору для керівників компаній. Рано чи пізно їм доводиться використовувати методи антикризового управління в діяльності своєї фірми.

Ринкові перетворення, що відбувалися в Україні підвищують попит на консалтинговий супровід управлінських процесів. За допомогою консалтингу в Україні активізується підприємницька діяльність малого та середнього бізнесу. Не винятком для консалтингового супроводу є антикризове управління підприємств.

Постановка проблеми. Антикризове управління є важливою складовою діяльності кожного підприємства. На жаль більшість керівників починають звертатися до його методів та інструментів тільки, коли виникають серйозні проблеми, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства, в тому числі, коли фірма опиняється на грані банкрутства. Але неможливо відокремлювати антикризове управління від системи управління підприємством в цілому, адже саме цілісний підхід до управлінської діяльності дає можливість вчасно побачити проблему й ефективно її розв'язати.

Прийнято вважати, що антикризове управління – це дуже дорога річ. Адже спеціалісти цієї сфери володіють спеціальними знаннями, вміннями та методиками, які дають можливість подолати найскладніші проблемні ситуації. Але немає необхідності тримати фахівця даної кваліфікації у штаті компанії на постійній основі, адже кризові явища не виникають щодня. У такому випадку на допомогу приходять спеціалісти консалтингових фірм, діяльність яких спрямована саме на розв'язання подібних питань. Отже, роль консалтингу в антикризовому управлінні є досить значною та важливою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок в дослідження сутності антикризового управління та ролі консалтингу в сучасних умовах зробили такі науковці, як: В. Василенко, Л. Грейнер, А. Гу-

ренко, О. Гуцалюк, Л. Лігоненко, Р. Метцгер, Г. Ортіна, Ф. Стееле, І. Чмутова та деякі інші.

Метою статті є визначення особливостей консалтингового супроводу антикризового управління підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні як економіка країна, так і велика кількість підприємств здійснюють свою діяльність у складних умовах, які можуть привести до кризових явищ. Здійснювати повсякденний процес управління стає неефективно і потрібен пошук різних способів і методів щодо підтримки або покращення діяльності підприємств.

Одним із способів підвищення ефективності діяльності підприємства є впровадження системи антикризового управління, навіть в тих умовах, коли криза ще не настала, адже запорукою успіху компанії є не тільки швидка реакція на виникаючі проблеми, але й запобігання їх. Тому в науковій літературі не існує єдиного тлумачення сутності поняття “антикризове управління”, оскільки воно є досить багатограним і його методи можуть використовуватися в різних умовах діяльності, навіть найсприятливіших. Підтвердженням цієї гіпотези є різні підходи до визначення антикризового управління провідних науковців.

Отже, Л. Лігоненко під антикризовим управлінням розуміє спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [1, с. 37].

Професор В. Василенко вважає, що антикризове управління – це управління, в якому передбачена безпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку [2, с. 23].

Таким чином, можна виділити наступні підходи:

1. Антикризове управління зводиться виключно до пошуку, оцінки та управління кризовими явищами.
2. Антикризове управління розглядається як механізм управління ризиками



3. Антикризове управління є невід'ємною частиною управління і його методи застосовуються в різних ситуаціях діяльності підприємства.

4. В антикризовому управлінні провідна роль належить запобіганню банкрутства.

Отже, антикризове управління передбачає управління кризовими явищами, їх виявлення, оцінки, визначення способів їх запобігання або подолання, оцінки можливих ризиків та сценаріїв розвитку підприємства і є невід'ємною частиною системи управління в цілому.

Західноєвропейські фахівці виділяють наступні види антикризового управління: антиципативне, превентивне та реактивне. Такі види управління необхідно співвіднести з різними станами підприємства і цілями управління ним. Зокрема, антиципативне антикризове управління передбачає реалізацію політики гнучкості (забезпечення прискореної адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища), активне управління ризиками. Таке трактування відповідає стратегічному управлінню підприємством, яке здійснюється задовго до настання кризи [3].

Превентивне антикризове управління передбачає проведення діагностики стану суб'єкта господарювання і виявлення кризових тенденцій в його розвитку завчасно, щоб мати можливість провести попереджувальні дії.

Реактивне антикризове управління, або управління в умовах кризи передбачає дії щодо вирішення фінансової проблеми, тобто екстрені заходи, які передбачають поступки минулими досягненнями і майбутніми можливостями підприємства.

Антикризове управління повинно бути постійно діючим механізмом системи управління компанією для того, щоб мати можливість вчасно зреагувати на проблему виконати необхідні дії з метою запобігання кризових явищ. У багатьох випадках кризи в процесі розвитку підприємницької діяльності не можна усунути. Вона приходить як об'єктивне явище, що відповідає циклічності розвитку. Але нею можна управляти і має місце безліч випадків, коли кризові ситуації не тільки не шкодять підприємству, а й виводять його на новий рівень та сприяють підвищенню ефективності й конкурентоспроможності діяльності.

У таких випадках на допомогу приходять не тільки методи антикризового управління, а й інструменти стратегічного управління, які дають можливість оцінити умови діяльності підприємства, вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників і розробити стратегічний план, який обов'язково включав би антикризову стратегію управління. Така стратегія повинна містити ряд складових, а саме:

1. Механізм діагностики фінансового стану підприємства.
2. Аналіз інвестиційної політики.
3. Оцінку системи управління персоналом.
4. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства.
5. Оцінку ризиків діяльності підприємства.

Підприємство не завжди має можливість розробити та впровадити механізми антикризового управління самостійно. Це пов'язано з відсутністю спеціалістів відповідної кваліфікації, недостатністю коштів, необхідних оплачувати працю таких фахівців на постійній основі, не усвідомлення керівництва щодо

серйозності ситуації тощо. У такому випадку підприємства залучають консалтингові фірми для вирішення подібних завдань.

Консалтинг як напрям діяльності у світовому діловому середовищі посідає значне місце та відіграє велику роль в діяльності багатьох компаній. Консалтингові фірми працюють в різних сферах, починаючи від консультування в сфері маркетингу і закінчуючи вирішенням складних завдань, пов'язаних з подоланням кризових явищ. Також популярним є використання консультативних послуг в сфері управління.

Консультування в галузі управління найчастіше використовує два підходи. У першому випадку використовується широкий функціональний погляд на консультування. Фріц Стеєле визначає його так: «Під процесом консультування я розумію будь-яку форму надання допомоги щодо змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це» [4, с. 84].

Другий підхід розглядає консультування як особливу професійну службу і виділяє ряд характеристик, якими вона повинна володіти. Згідно з Леррі Грейнером і Робертом Метцгером, «управлінське консультування – це консультативна служба, яка працює за контрактом і що надає послуги організаціям за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо вирішення цих проблем і сприяють, при необхідності, виконанню рішень» [5, с. 126].

Визначимо основні функції консалтингу в сфері антикризового управління:

Аналітична – передбачає проведення комплексного фінансового аналізу діяльності підприємства, структури управління організацією; оцінку персоналу на предмет відповідності кваліфікації та ефективності використання наявного штату працівників; маркетингового аналізу, який включає аналіз каналів збуту продукції чи послуг, дослідження ринку, оцінку рекламної кампанії та цінової політики підприємства; оцінку конкурентоспроможності фірми; аналіз ресурсного потенціалу підприємства тощо.

Організаційна – передбачає розробку та впровадження методів, способів та інструментів щодо покращення ситуації на підприємстві, виведення його з кризи, усуненню ризиків або їх запобігання, зміну структури управління організації, удосконалення маркетингової та цінової політики підприємства, зміну системи управління персоналом. Ці заходи можуть використовуватися як комплексно, так й окремо в залежності від ситуації та проблем, які виникли на підприємстві.

Інформаційна – передбачає забезпечення організації актуальною інформацією про останні зміни з питань фінансового, податкового, трудового та іншого законодавства; ситуації на ринку галузі, в якій задіяне підприємство, іншими видами відомостей, необхідних фірмі для її ефективної діяльності.

Оціночна полягає в оцінці наслідків впровадження заходів консалтинговою фірмою на підприємстві з метою покращення його діяльності, підвищення ефективності та конкурентоспроможності або виведення його з кризи.

Навчальна – ця функція може реалізовуватися у формі лекцій, семінарських занять, тренінгів, якщо компанія висловлює бажання оволодіти якимись навичками та новими знаннями. Дана функція виконується виключно на запит конкретного підприємства і може реалізовуватися спеціальною консалтинговою фірмою, діяльність якої полягає виключно у наданні освітніх послуг.

Підприємство самостійно приймає рішення про залучення консалтингової фірми до своєї діяльності. Вибір консалтингової фірми залежить від багатьох критеріїв, основними з яких згідно досліджень Української асоціації менеджмент-консультантів є [6]:

- репутація (61,4%);
- рівень цін (54,8%);
- наявність персоналу з України і досвід роботи на місцевому ринку (52,4%);
- навички (45,2%);
- корпоративний принцип (34,3%);
- рівень якості послуг (22%);
- наявність досвіду роботи з підприємствами відповідної галузі (20%);
- гарантія конкретних результатів (18,8%).

На сьогодні в перелік професійних об'єднань, які продовжують консалтингову діяльність в Україні й

максимально залучені до розв'язання виникаючих проблем підприємств малого і середнього бізнесу входять: Всеукраїнська асоціація консультантів з управління «СМС-Ukraine», яка є діючим членом Міжнародного інституту управлінського консалтингу ІСМСІ й створює умови та майданчики взаємодії між бізнесом та співтовариством менеджмент консультантів. Консалтингова компанія «Advanter group» – входить до міжнародної групи компаній та здійснює оперативний аналіз ринку. Академія «Делойт» має глобальну директорію офісів та надає послуги з навчання для керівників та спеціалістів. Асоціація підприємств промислової автоматизації України – об'єднує юридичних осіб, вендорів, університети, промислові підприємства кінцевих споживачі продукції. Регіональні торгово-промислові палати, які професійно надають експертні послуги, проводять безкоштовні он-лайн вебіари для малого і середнього бізнесу [7].

Що стосується консалтингового супроводу в сфері антикризового управління, то він повинен бути з урахуванням ситуації, в якій опинилося підприємство, наприклад, загроза банкрутства, погіршення фінансового стану підприємства, втрата конкурентоспроможності, оцінка ризиків діяльності підприємства тощо (див. рисунок).

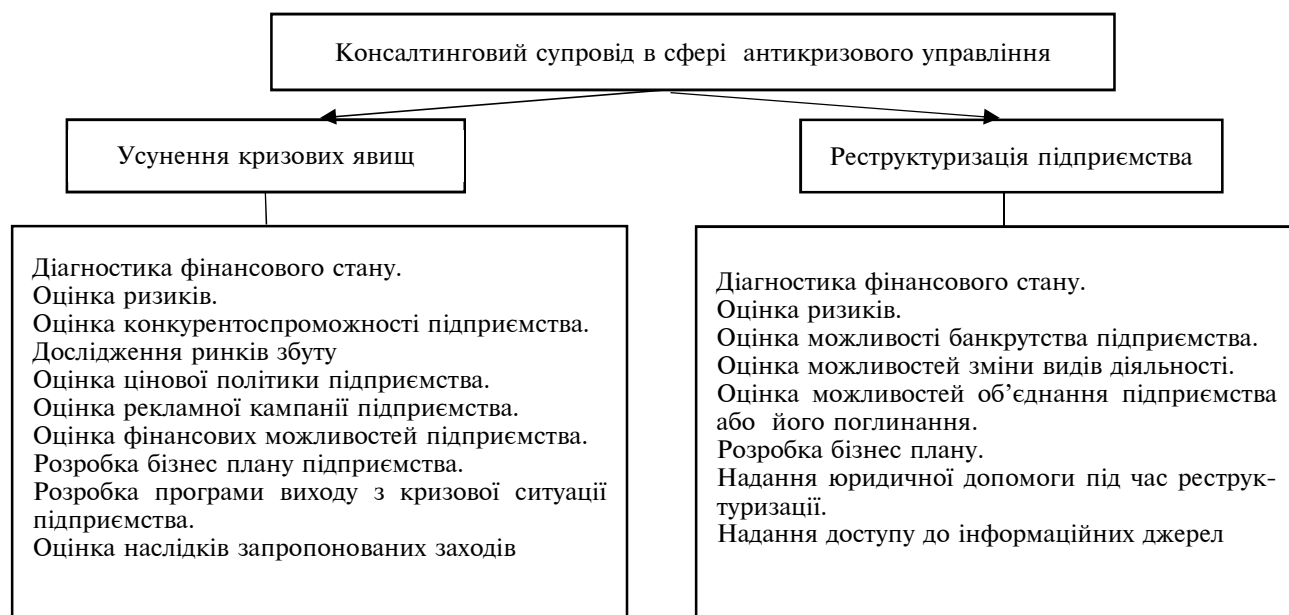


Рисунок. Консалтинговий супровід в сфері антикризового управління

Наведені питання не є вичерпними для консалтингових компаній в сфері антикризового управління. Перелік подібних питань постійно удосконалюється в залежності від ситуацій на підприємства та їх потреб. Незмінними залишаються питання виходу вітчизняного бізнесу на міжнародні ринки, покращення фінансового стану, підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Висновки. Консалтинг в сфері антикризового управління передбачає необхідність впровадження певних заходів, а саме:

- оцінку фінансового стану та фінансових можливостей підприємства;
- оцінку можливості банкрутства та реструктуризації підприємства;

- розробку заходів щодо усунення фінансових загроз підприємства;
- супровід під час переоформлення юридичних документів у разі необхідності;
- допомога у переналаштуванні бізнесу на інші види діяльності у разі необхідності;
- пошук підприємств для подальшої співпраці або об'єднання;
- розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, дослідження ринку, удосконалення рекламної та цінової політики, зміна або розширення ринків збуту;
- пошук та підбір нових партнерів;
- допомога у визначенні джерел фінансування, пошук інвесторів.

Список використаних джерел

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
3. Ортіна Г. В. Складові антикризового управління підприємницької діяльності з системних позицій. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5466>.
4. Steele F. Consulting for organisational change. Amherst, MA: University of Massachusetts Press, 1975. 248 p.
5. Greiner L. E., Metzger R. O. Consulting to management NJ, Prentice Hall, 1983. 324 p.
6. Офіційний сайт Всеукраїнської асоціації консультантів з управління. URL: <https://www.cmc-ukraine.com/>.
7. Гуренко А. В. Роль консалтингового бізнесу під час військового стану в Україні. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6409/13262-1?inline=1>.
8. Гуцалюк О. М. Економічне обґрунтування процесу утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Економіка»*. 2016. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 330-334.
9. Гуцалюк О. М. Інтеграційні аспекти стратегічного планування розвитку акціонерного товариства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 322-327.
10. Гуцалюк О. М. Інноваційна складова в управлінні ефективністю інтеграційних перетворень корпоративних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка»*. 2017. Том 22. Вип. 10 (63). С. 102-108.

References

1. Lihonenko, L. O. (2005). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv, KNTEU. 377 p. [in Ukrainian].
2. Vasylenko, V. O. (2003). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv, CEL. 504 p. [in Ukrainian].

3. Ortina, G. V. (2017). kladovi antykrizovoho upravlinnia pidpriemnytskoi diialnosti z systemnykh pozytzii. [Components of anti-crisis management of entrepreneurial activity from a systemic standpoint]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 1. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5466> [in Ukrainian].
4. Steele, F. (1975). Consulting for organisational change. Amherst, MA, University of Massachusetts Press. 248 p.
5. Greiner, L. E., Metzger, R. O. (1983). Consulting to management. NJ, Prentice Hall. 324 p.
6. Ofitsiynyi sayit vseukrainskoi asociacii konsultantiv z upravlinnia [Official side of the All-Ukrainian Association of Management Consultants]. Retrieved from <https://www.cmc-ukraine.com/v> [in Ukrainian].
7. Hurenko, A. V. Rol konsal'tynhovoho biznesu pid chas viiskovoho stanu v Ukraini [The role of consulting support of business during martial law in Ukraine]. Retrieved from <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6409/13262-1?inline=1> [in Ukrainian].
8. Hutsaliuk, O. M. (2016). Ekonomichne obgruntuвання protsesu utvorennia korporativnykh intehratsiinykh obiednan [Economic justification of the process of formation of corporate integration associations]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economy*, Issue 1(47), Vol. 2, pp. 330-334 [in Ukrainian].
9. Hutsaliuk, O. M. (2016). Intehratsiini aspekty stratehichnoho planuvannia rozvytku aktsionernoho tovarystva [Integrative aspects of strategic planning of joint-stock company development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 11, pp. 322-327 [in Ukrainian].
10. Hutsaliuk, O. M. (2017). Innovatsiina skladova v upravlinni efektyvnistiu intehratsiinykh peretvoren korporativnykh pidpriemstv [An innovative component in managing the effectiveness of integration transformations of corporate enterprises]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: «Ekonomika» – Bulletin of Odessa National University. Series: "Economics"*, Vol. 22, Issue 10 (63), pp. 102-108 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.03.2024

Формат цитування:

Лазоренко Л. В., Мотузка О. М. Консалтинг в сфері антикризового управління. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 57-60. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).57-60](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).57-60)

Lazorenko, L. V., Motuzka, O. M. (2024). Consulting in the Field of Anti-Crisis Management. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (46), pp. 57-60. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).57-60](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).57-60)