

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

04.01 – МКР. 17 “С” 2024.01.08. 022. ПЗ

ЛОЗИ ВОЛОДИМИРА ВОЛОДИМИРОВИЧА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

УДК 005.9:334.72

ПОГОДЖЕНО

Директор

ННІ неперервної освіти і туризму

Іван ГРИЦЕНКО

(підпис)

« ____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**В. о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва**

Сергій ПРИЛПКО

(підпис)

« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Антикризова стратегія управління консалтинговою та
аутсорсинговою діяльністю підприємств»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

**Освітня програма «Управління інноваційною та консалтинговою
діяльністю»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

Ольга ВИТВИЦЬКА

(підпис)

Керівник магістерської

кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

Роман КОРІНЕЦЬ

(підпис)

Виконав

Володимир ЛОЗА

(підпис)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В. о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва**

Д

«12» грудня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ**

Лозі Володимирі Володимировичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Антикризова стратегія управління консалтинговою та аутсорсинговою діяльністю підприємств»** у затверджена наказом ректора НУБіП України від 08.01.2024 р. №17 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2024.10.28

Рік, місяць, число

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: загальна та статистична інформація компанії ТОВ «АФ «Центр Бізнес Рішень», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з антикризового управління, публікації з управління підприємствами в умовах воєнного стану, інтернет-джерела.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Визначити особливості та зміст консалтингового бізнесу та його вплив на діяльність господарюючих суб'єктів.

2. Виявити специфіку діяльності та управління у сфері консалтингових послуг та основні методи організації управлінського консалтингу.

3. Визначити пріоритетні шляхи розвитку бізнес-консалтингу на підприємстві.

Дата видачі завдання «12» грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____

Роман КОРИНЕЦЬ

Завдання прийняв до виконання _____

Володимир ЛОЗА

РЕФЕРАТ

Лоза В. «Антикризова стратегія управління консалтинговою та аутсорсинговою діяльністю підприємств» магістерська кваліфікаційна робота : спец. 073 «Менеджмент» / керівник Корінець Р. к.е.н.. Київ, 2024.

120 с.

Анотація.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади надання консалтингових та аутсорсингових послуг. Розкрито теоретичні підходи до антикризового менеджменту, особливості консалтингових та аутсорсингових послуг у воєнний час, проблеми та протиріччя консалтингового бізнесу.

У другому розділі досліджено аналітичні аспекти аналізу діяльності ТОВ «Аутсорсингова фірма «ЦЕНТР БІЗНЕС РІШЕНЬ», специфіка її діяльності та управління у консалтинговій сфері та аутсорсинговій діяльності.

У третьому розділі запропоновані сучасні механізми впливу управлінського консультування на бізнес-процеси підприємств, пріоритетні шляхи розвитку бізнес-консалтингу на підприємстві.

Ключові слова: інновація, управлінські стратегії, антикризова, консалтинг, аутсорсинг.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ТА АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ	10
1.1. Теоретичні підходи до антикризового менеджменту	10
1.2. Аналіз ринку консалтингової діяльності в Україні	18
1.3. Особливості консалтингових та аутсорсингових послуг у воєнний час	22
1.4. Проблеми та протиріччя консалтингового бізнесу	31
Висновки до першого розділу	41
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АУТСОРСИНГОВА ФІРМА «ЦЕНТР БІЗНЕС РІШЕНЬ»	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	43
2.2. Специфіка діяльності та управління у консалтинговій сфері та аутсорсинговій діяльності	47
2.3. Аналіз середовища та фінансово-господарської діяльності компанії	52
Висновки до другого розділу	65
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВОЮ ТА АУТСОРСИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	67
3.1. Дослідження світового досвіду з впровадження антикризових стратегій	67
3.2. Сучасні механізми впливу управлінського консультування на бізнес-процеси підприємств	71
3.3. Розробка антикризової стратегії управління консалтинговою та аутсорсинговою діяльністю компанії в умовах воєнного стану	75
3.4. Пріоритетні шляхи розвитку бізнес-консалтингу на підприємстві ..	105
Висновки до третього розділу	109
ВИСНОВКИ	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	115

ДОДАТКИ	121
---------------	-----

ВСТУП

У сучасних умовах воєнного стану в Україні підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, які суттєво впливають на їхню діяльність та здатність до виживання.

Практика показує, що підприємства реального сектора економіки не завжди здатні адекватно освоїти застосування сучасних методів та структур управління, і для успішного вирішення необхідних завдань їм потрібна допомога спеціалізованих консультаційних служб та кваліфікованих консультантів.

Ускладнення ринкової ситуації, динамічність розвитку ринку, посилення конкуренції, розвиток нових технологій управління потребують від підприємств та організацій прийняття більш зважених управлінських рішень, інноваційного мислення, підвищення компетентності персоналу.

Помічниками з цих питань можуть виступати консультанти, які покликані сприяти розробці і ухваленню як стратегічних, так і тактичних рішень керівників і фахівців підприємств і організацій у галузі управління, економіки, маркетингу.

Праця консультанта має свою специфіку, яка потребує бути на декілька кроків попереду клієнта, володіти новітніми методами, технологіями. Вона заснована також на вмінні налагоджувати ефективні комунікації і співпрацю з клієнтами, вмінні передавати свої знання клієнтові в процесі навчання персоналу, застосовувати ті моделі і методи аналізу і вирішення проблем, які потребує ситуація.

В таких умовах ключовим завданням стає розробка та впровадження антикризових стратегій управління, які дозволять підприємствам не лише зберегти свою стабільність, але й пристосуватися до нових умов, зберігаючи конкурентоспроможність.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю адаптації управлінських рішень до екстремальних умов, що склалися внаслідок

запровадження воєнного стану в Україні. Впровадження ефективних антикризових стратегій стає важливим інструментом для забезпечення стабільності та розвитку підприємств у період кризи.

Метою даної роботи є систематизація, узагальнення, аналіз та розробка антикризової стратегії управління консалтинговою та аутсорсинговою діяльністю підприємства в умовах воєнного стану, зробити висновки та окреслити напрями вдосконалення та пріоритетні шляхи розвитку бізнес-консалтингу. В рамках дослідження будуть розглянуті основні підходи до антикризового управління, методи адаптації бізнес-процесів до нових умов, а також запропоновані практичні рекомендації щодо підвищення стійкості підприємств у кризових ситуаціях.

Для досягнення мети, в магістерській кваліфікаційній роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначити особливості та зміст консалтингового бізнесу та його вплив на діяльність господарюючих суб'єктів;
- зробити прогноз тенденцій розвитку консалтингового бізнесу у сучасній економіці;
- виявити специфіку діяльності та управління у сфері консалтингових послуг та основні методи організації управлінського консалтингу;
- проаналізувати основні проблеми українських підприємств у зв'язку з розвитком консалтингового бізнесу;
- визначити особливості консалтингових та аутсорсингових послуг у воєнний час;
- з'ясувати механізми впливу управлінського консалтингу на ефективність діяльності та бізнес-процеси підприємства;
- розробити антикризову стратегію управління консалтинговою та аутсорсинговою діяльністю підприємств;
- визначити пріоритетні шляхи розвитку бізнес-консалтингу на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес організації надання консультаційних та аутсорсингових послуг для підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних і практичних аспектів розвитку системи управлінського консультування підприємств та надання аутсорсингових послуг.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано наступні методи дослідження: спостереження, порівняння, історичний; аналізу і синтезу; монографічний; абстрактно-логічний; узагальнення; економіко-статистичний; економіко-математичного моделювання, прогнозування; аналогії і систематизації; метод експертного оцінювання; методи прийняття управлінських рішень.

Теоретична цінність та практична значимість дослідження: полягає у визначенні основних теоретичних підходів щодо розробки антикризової стратегії управління консалтинговою та аутсорсинговою діяльністю підприємства в умовах воєнного стану, методів адаптації бізнес-процесів до нових умов, а також запропоновані практичні рекомендації щодо підвищення стійкості підприємств у кризових ситуаціях.

Апробація результатів дослідження. Опубліковано тези: «Особливості консалтингових та аутсорсингових послуг у воєнний час» у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційна діяльність та консалтинг у викликах сьогодення» К.: НУБіП України, 2024.

Структура та обсяг роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, 6 рисунків і 22 таблиць. висновку та пропозицій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ТА АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ

1.1. Теоретичні підходи до антикризового менеджменту

Будь-яку ситуацію, в якій організація не встигає підготуватися до змін можна вважати кризовою. Щоб цього не сталося, необхідно вчасно зрозуміти причини кризи економіки компанії і вжити заходів ще до зовнішнього прояву труднощів (фінансових складнощів). Причини, через які компанії потрапляє в кризу, можна розділити на дві групи:

- зовнішні, що не залежать від підприємства або на які компанії може вплинути в незначній мірі (табл. 1.1);
- внутрішні, які виникли в результаті діяльності самого компанії.

Дослідження підтвердили, що внутрішні чинники посилюють дію зовнішніх. Логічний ланцюг пошуку внутрішніх причин економічної кризи на підприємствах можна побудувати, виходячи зі збільшення або зменшення обсягу продажів за останні два роки [19].

Якщо проблеми з продажем продукції відсутні, то причина не в самій продукції, а в оборотності оборотних коштів. Якщо оборотність мала, то проблема пов'язана з великою тривалістю виробничого циклу. Необхідно виявити слабку ланку циклу. Це можуть бути затримки з оплатою відпущених товарів – тоді причини кризи пов'язані з ціновою політикою і контролем цін, з умовами договору на продаж товару (наприклад, поставки товару здійснюються без передоплати). Високі ціни можуть бути пов'язані з витратами виробництва – тоді слід з'ясувати динаміку зміни витрат на виробництво товару і причини зростання витрат. Для українських підприємств, як правило, високі складові витрат – це витрати на енергоносії [37].

Таблиця 1.1.

Аналіз зовнішніх факторів кризового розвитку

№	Фактор	Прояв кризових факторів	Можливі наслідки
1	Стан національної економіки	Уряд намагається згладити наслідки погіршення економічної політики регулюванням податків, грошової маси, ставки банківського відсотка	Жорсткість оподаткування, подорожчання кредиту, зростання витрат
2	Політичні фактори	Недостатнє антимонопольне регулювання; обмежене регулювання ЗЕД; нерозвиненість законодавчої бази	Підвищення підприємствами-монополістами доходів за рахунок підвищення цін на продукцію; спад виробництва; відсутність необхідної законодавчої бази; труднощі виходу на зовнішній ринок
3	Соціальні заходи	Традиції, життєві цінності; менталітет адміністративно-планової економіки; відсутність навичок управління фінансами; невисокий рівень культури	Низький рівень керівництва; тяга до марнотратства; злочинність, корупція
4	Технологічні чинники	Низькі витрати держави на науку і технології; низький технологічний рівень	Технологічний застій, низька якість і висока собівартість продукції, низький рівень продуктивності та конкурентоспроможності підприємств

5	Взаємовідносини з покупцями і постачальникам и	Повільний темп зростання виручки; затримки поставок сировини і матеріалів; їх низька якість	Зростання неплатежів; зниження обсягу виробництва і якості продукції
---	--	---	--

Джерело: [26]

При високій оборотності коштів причини економічної кризи полягають в рентабельності товару. Якщо обсяг продажу зменшується, то причину слід шукати в реалізації продукції. Наявність запасів готової нереалізованої продукції, споживчі властивості товару, цінова політика і система розподілу і просування товару можуть бути причинами кризи підприємства [32].

Можна зробити висновок, що вихід з кризи підприємств пов'язаний з усуненням причин, що викликали його, а сам процес планування цього виходу можна назвати стратегією (антикризове стратегічне планування) і тактикою (оперативне планування) антикризового управління.

В даний час для виживання на ринку і збереження конкурентоспроможності всі підприємства повинні час від часу вносити зміни в свою господарську діяльність. Стратегія антикризового управління дозволяє встановити:

- яким чином підприємство може протистояти змінам зовнішнього середовища (що виникають часто, нерегулярно і практично непередбачене);
- за допомогою яких попередніх заходів можна зберегти свою життєздатність і досягти намічених цілей.

Стратегія антикризового управління охоплює всі заплановані, організовані і контрольовані зміни в області існуючої стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні і державні підприємства. Підприємство повинно постійно стежити за основними факторами навколишнього середовища і робити

своєчасні і правильні висновки щодо своїх потреб у змінах. Поштовхом до змін є кризові ситуації. Залежно від того, в якій області вони становлять небезпеку для досягнення цілей підприємства, вибирається відповідна антикризова стратегія [11].

Криза ліквідності означає реальну втрату платоспроможності. В цьому випадку стратегія антикризового управління – це перш за все стратегія виживання: необхідно зберегти ядро трудового колективу, основні фонди, ключові технології, утримати виробництво, тобто стабілізувати становище організації, при цьому не втративши перспективу і прораховуючи всі дії, виходячи з реальних можливостей [27].

Стратегія виживання здійснюється в стислі терміни, нові рішення свідомо проводяться в житті недемократичним шляхом. Управління зосереджується в руках небагатьох осіб, які наділяються всією необхідною легітимною владою, щоб енергійно і за короткий термін провести намічені зміни.

Криза підприємства може бути не настільки очевидною і помітною.

Положення підприємства в даний момент може здаватися цілком задовільним (ситуація успіху), але потенціал успіху знижується, відбуваються збої в розвитку підприємства, слабшають захисні можливості в конкурентній боротьбі. Намічається розрив між бажаними і ймовірними результатами діяльності підприємства. В цьому випадку настання кризи необхідно діагностувати, і вона може бути ліквідована лише шляхом прийняття нової орієнтації – наприклад, продуктові і технологічні інновації, вихід на нові ринки. Такі зміни розраховані на тривалий період часу [7].

Підприємство має успіх тільки в тому випадку, якщо знаходиться в стані послідовного і неухильного розвитку. Тому повноцінна стратегія антикризового управління – це стратегія творення, захоплення і утримання певної ринкової ніші, стратегія конкурентної переваги в довгостроковій перспективі.

Для створення конкурентоспроможних товарів необхідно акумулювати всі сили і здібності, сфокусувавши їх на розробці товару, що має необхідні характеристики, і на якнайшвидшому виведенні цих товарів на ринок. У сучасному світі високих технологій, щоб здивувати покупця, що віддає перевагу товари вищої якості, виробник повинен витратити значні кошти на дослідження та розробку нових товарів і послуг. Тому компанія, яка прагне міцно втриматися на ринку, повинна розробляти нові продукти і технології і робити це швидше за конкурентів. Це запорука успіху в світі жорсткої конкуренції. З огляду на наявність всіляких інформаційних каналів, сьогоднішнє відкриття вже завтра може стати надбанням конкурентів, які будуть продавати подібний товар, але за нижчою ціною, що в свою чергу означитиме втрату конкурентної переваги, заснованого тільки на нововведення.

Для сучасного покупця ціна товару важлива не менше, ніж його якість.

Компанія, яка прагне запропонувати конкурентоспроможну ціну, повинна жорстко контролювати свої витрати. Зробити це можна, оптимізуючи внутрішні процеси підприємства, вишукуючи можливість створення додаткової вартості з найменшими витратами. Сьогодні для багатьох підприємств зі збільшенням «наукоємності» праці в якості основної складової засобів виробництва виступають люди, які мають знання та вміння [5].

Як вже вказувалось вище, стратегія – це принцип ефективної адаптації до змін навколишнього середовища. Зовнішні умови навколишнього середовища змінюються швидко, тому дуже важливо отримувати оперативний зворотній зв'язок із зовнішнім світом у вигляді показників, які характеризували б майбутнє – наприклад, показників зростання частки ринку, зростання задоволеності покупців. Адже випереджаючий вплив набагато ефективніший, ніж вплив щодо усунення наслідків.

В антикризовому управлінні вирішальне значення має стратегія управління, етапи розробки та впровадження якої представлені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. Етапи розробки та впровадження антикризової стратегії управління

Джерело; [51].

Головну увагу в ній приділяється проблемам виходу з кризи, безпосередньо пов'язаним з усуненням причин, що сприяють її виникненню.

Аналізуються зовнішнє і внутрішнє середовище бізнесу, виділяються ті компоненти, які мають значення для організації, здійснюються збір і відстеження інформації по кожному компоненту і на основі оцінки реального стану підприємства з'ясовуються причини кризового стану. Розглянемо більш детально всі етапи розробки антикризової стратегії управління підприємством [40]:

1. Точна, комплексна, своєчасна діагностика стану підприємства – це перший етап розробки стратегії антикризового управління діяльністю підприємства:

1.1. Аналіз зовнішніх факторів з метою виявлення причин кризи. При проведенні аналізу зовнішнього середовища занадто великий або занадто малий обсяг отриманої інформації може спотворити справжній стан. Тому, щоб сформувавши чітку і зрозумілу картину розвитку ситуації, необхідно правильно зіставити отримані результати і звести в єдине ціле кілька етапів аналізу:

– аналіз макросередовища, який умовно можна розділити на чотири сектори: політичне оточення, економічне оточення, соціальне оточення, технологічне оточення;

– аналіз конкурентного середовища за її п'яти основних складових: покупці, постачальники, конкуренти всередині галузі, потенційні нові конкуренти, товари-замінники.

Вивчаючи зовнішню середу, менеджери концентрують увагу на з'ясуванні загроз і можливостей, які таїть в собі зовнішнє середовище. Досить популярним при цьому є метод SWOT-аналізу.

1.2. Аналіз стану підприємства, що перебуває в кризовій ситуації. Поряд з аналізом зовнішнього середовища підприємства важливо провести поглиблене дослідження його реального стану. Маючи результати цього дослідження і бачення того, яким підприємство повинно стати в майбутньому, менеджери можуть розробити антикризову стратегію для проведення необхідних змін.

Чим слабкіше становище підприємства, тим більше критичного аналізу повинна піддатися його стратегія. Кризова ситуація на підприємстві - це ознака слабкої стратегії, або її поганої реалізації, або і того, і іншого. Аналізуючи стратегію підприємства, менеджери повинні сконцентрувати свою увагу на наступних п'яти моментах:

1.2.1. Ефективність поточної стратегії. Потрібно спробувати визначити, по-перше, місце підприємства серед конкурентів; по-друге – межі конкуренції

(розмір ринку); по-третє – групи споживачів, на які підприємство орієнтується; по-четверте – функціональні стратегії в області виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів.

1.2.2. SWOT-аналіз. Після виявлення сильних і слабких сторін, вони ретельно вивчаються і оцінюються. З точки зору формування стратегії сильні сторони підприємства можуть бути використані як основа антикризової стратегії. Якщо їх недостатньо, менеджери підприємства терміново повинні створити базу цієї стратегії. У той же час успішна антикризова стратегія спрямована на усунення слабких сторін, які сприяли кризовій ситуації.

1.2.3. Конкурентоспроможність цін і витрат підприємства. Повинно бути відомо співвідношення цін і витрат підприємства з цінами і витратами конкурентів.

1.2.4. Оцінка міцності конкурентної позиції підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства по витратах необхідна, але недостатня. Міцність позиції підприємства по відношенню до основних конкурентів оцінюється за такими важливими показниками, як якість товару, фінансове становище, технологічні можливості, тривалість товарного циклу.

1.2.5. Виявлення проблем, що викликали кризу на підприємстві. Менеджери вивчають всі отримані результати дослідження стану підприємства на момент кризи і визначають, на чому треба зосередити увагу. Дані, отримані при дослідженні кризового стану підприємства, можна систематизувати:

1.2.5.1. Стратегічні показники діяльності підприємства: частка на ринку, обсяг продажів (зменшується / збільшується), розмір прибутку, прибутковість акцій, інше.

1.2.5.2. Внутрішні сильні сторони і слабкі сторони, зовнішні загрози і можливості.

1.2.5.3. Конкурентні змінні: якість / характеристики товару, репутація / імідж, виробничі потужності, технологічні навички, збутова мережа, маркетинг, фінансовий стан, витрати в порівнянні з конкурентами, інше.

1.2.5.4. Висновки про становище підприємства в порівнянні з конкурентами.

1.2.5.5. Головні стратегічні проблеми, які повинні бути вирішені підприємством.

2. Коригування місії і системи цілей підприємства. Менеджер, який координує політику підприємства, що опинилося в кризовій ситуації, повинен сконцентрувати всю інформацію, отриману під час проведення стратегічного аналізу, і вирішити, чи зможе підприємство в рамках своєї колишньої місії вийти з кризи і досягти конкурентних переваг. Уміло сформульована місія, доступна для розуміння, в яку вірять, може бути вагомим стимулом для змін стратегії.

1.2. Аналіз ринку консалтингової діяльності в Україні

Консалтинговий ринок в Україні розпочав своє існування ще з початку 90-х років минулого століття. На сьогоднішній день на українському ринку консалтингу можливо отримати великий комплекс послуг, котрий за показниками становить 0,3% ВВП. До прикладу в деяких розвинутих країнах, в економіках яких відсоток консалтингу до ВВП становить: Фінляндія – 1,1%, Норвегія – 1,1, Австрія – 1,0, Швеція – 1,0, Данія – 0,9, Великобританія – 0,9%, а Україна в світовому рейтингу займає 13-те місце. За статистикою на протязі 2011-2014 років в Україні скоротилось споживання консультаційних послуг від 500 млн. доларів США(2011 р.) до 300 млн. доларів США(2014 р.) (рис. 2.4). Відновлення ринку стартувало в 2015 році і тримає до сьогодні.

Як вважають експерти, консалтинговий ринок зараз залишається відкритим до появи нових компаній, і як наслідок прогнозується збереження конкуренції, в свою чергу буде відтік дрібних компаній, а також поглиблення спеціалізацій та пошук необхідної методології. За попередніми підрахунками на українському ринку консалтингу зараз працює близько 20 тисяч людей [4].

Головними причинами стагнації ринку послуг консалтингу є:

- слабка популяризація ринку консультаційних послуг;
- проблематичність до доступу отримати об'єктивну інформацію про компанії, що проводять консультації, розпізнавання їх можливостей, обсяги та якість послуг;
- недостатній рівень компетентності консультантів;
- слабка взаємодія українських консультаційних компаній зі своєю міжнародною спільнотою;
- низький рівень активності професійних об'єднань на консультативному ринку.

За статистикою на сьогоднішній день майже 72% представників малих і середніх підприємств в Україні не готові записуватись на консультацію до

консультантів, і вважають, що як такої потреби немає у сторонній допомозі для вирішення власних бізнес-проблем [6].

Причини відмови МСП від послуг консультантів:

- відсутність бажання скористатися послугами консультанта (50%);
- обмежений бюджет підприємства (19,7%);
- вирішення власних бізнес-проблем самотужки (18,2%);
- недостатня компетентність керівництва компанії (7,6%).

Проте 51% МСП, котрі не замовляли послуги консалтингу, визнають що свої власні бізнес-проблеми вони можуть вирішити за допомогою консультантів. В 43,2% випадків МСП відчувають недостачу в послугах консультантів в області адміністративного консалтингу, а 49% МСП не вважають за потрібне користуватись ними і в подальшому [25].



Рисунок 1.2. Попит на окремі види консультаційних послуг

Джерело: [25].

Для вирішення проблем українського консалтингового ринку існують такі можливі варіанти дій:

- висвітлення проблем і перспективи українського консалтингового ринку;
- популяризація консультаційного ринку через конференції, книги, брошури і т.д для кінцевих споживачі, а також малі і середні підприємства;
- підвищення рівня відкритості та прозорості українського консалтингового ринку;
- проектування та формування навчальних курсів для підвищення кваліфікації консультантів консалтингового ринку;
- підтримка діяльності професійних об'єднань на консультаційному ринку.

На сьогоднішній день експерти прогнозують приблизні перспективи розвитку ринку консалтингових послуг як те що:

- у середньостроковій перспективі на українському консалтинговому ринку буде збільшуватись попит на консультаційні послуги, котрі безпосередньо пов'язані з поліпшенням фінансового становища клієнта, з реструктуризацією й обслуговуванням процесів залучення інвестицій і великих проектів державного значення;
- у довгостроковій перспективі розширюватиметься сфера послуг, які забезпечать стратегічну конкурентоспроможність клієнтів і консалтингових компаній, основаних на інноваційних, управлінських концепціях та інструментах у всіх сегментах консалтингового ринку;
- окремим сегментом консалтингової діяльності, який буде розвиватись за аналогією з європейським і світовим ринками, є аутсорсинг бізнес функцій у галузях управління персоналом, інформаційних технологій і фінансового консалтингу та аудиту [8].

1.3. Особливості консалтингових та аутсорсингових послуг у воєнний час

Підприємствам і організаціям доводиться функціонувати в умовах нестабільності зовнішнього середовища, в тому числі в умовах воєнного стану. Зняти цю невизначеність в рамках однієї організації консультанти не в силах, але вони можуть допомогти частково подолати її. Для цього у випадку, якщо прогнози неможливі, вдаються до так званого методу сценаріїв. Суть якого полягає у формулюванні багатоваріантного набору альтернативних дій у різних ситуаціях, в яких у майбутньому може опинитися організація. Потреба в таких послугах зараз особливо велика.

Користується попитом також побудова нових стратегій розвитку організації. Нова «ідеологія» фірми передбачає повну трансформацію організації (зміна форми власності, зміна кола партнерів, постачальників, покупців) і розробку нової організаційної культури [24]. Ці процедури набувають великого значення для будь-якого підприємства, що прагне вижити в умовах, що змінилися, в тому числі під час воєнного стану.

Практика акціонування створила ситуацію, коли нежиттєздатними виявилися організації, що функціонують за принципом «зверху вниз», що припускає наявність наказів і розпоряджень, з одного боку, і підпорядкування і виконання – з іншого. Сьогодні єдино можливий принцип діяльності підприємства – узгодження інтересів всіх учасників процесу її функціонування.

Нерідко зустрічаються керівники, які виховувалися як командири і поводяться як генерали на плацу. Такий стиль управління міг утримуватися, поки не було зовнішніх акціонерів, на яких керівник не може впливати за допомогою будь-яких санкцій або тиску. Сьогодні він змушений рахуватися з ними, орієнтуватися на їхні інтереси, якщо хоче тримати ситуацію під контролем. Зовнішні акціонери нерідко ставлять на зборах «незручні» питання,

і керівник завжди повинен бути готовий дати на них відповідь. Тому часто запрошуються консультанти, щоб допомогти розробити стратегію, що влаштовує всі сторони, включені в процес роботи підприємства. В акціонерних товариствах відкритого типу число зовнішніх акціонерів має тенденцію до зростання. У такій ситуації стає важко контролювати їх. Крім того, інтереси різних груп власників акцій можуть не збігатися, тому керівник повинен постійно домагатися згоди між ними, шукати компромісні рішення [10].

Вирішення внутрішньо-організаційних конфліктів – ще одне найгостріше питання, що вимагає втручання консультанта з управління. Керівні органи українських підприємств досі практично не володіють технологією переговорів, і вивести організацію з глухого кута невирішених конфліктів може тільки професіонал.

Наступна проблема – відсутність на підприємствах управлінської команди. В рамках централізованої планової економіки необхідності в ній не було, оскільки достатньо було строго виконувати розпорядження першої особи. До цих пір багато керівників вважають, що управлінська команда – це коло їхніх безпосередніх підлеглих, які точно траншують керівні імпульси на всю організацію. Дієздатність такої «управлінської» команди, звичайно, низька [29].

Справжня команда повинна складатися з професіоналів, знайомих з теорією і практикою управлінського консультування. Західні (а останнім часом і українські) консультаційні фірми рекомендують інвесторам вкладати гроші тільки в ті підприємства, де така команда є.

Антикризовий консалтинг – комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію становища фірми, рішення комплексу проблем, спрямованих на значне підвищення ефективності бізнесу, який опинився в кризовій ситуації.

Основне завдання антикризового консалтингу – це збереження, відновлення платоспроможності, проведення процедур фінансового оздоровлення в досудовому періоді для підприємств різних форм власності, що мають ознаки неспроможності та банкрутства; розробка стратегії з метою профілактики кризових явищ, недопущення їх повторення у майбутньому [9].

Форми антикризового консалтингу можна розділити на види (рис. 1.6):



Рисунок 1.3. Форми антикризового консалтингу

Джерело: [46].

1. Прямий консалтинг власників і керівників господарської організації. Як правило, перші особи компанії мають чіткі уявлення про те, як повинен будуватися їх бізнес, ці уявлення зарекомендували себе. Однак у сформованій кризовій ситуації багато з них повинні бути переглянуті, бізнес повинен піддатися реструктуризації, щоб компанія вижила і стабільно функціонувала.

2. Виконання певних консалтингових заходів:

- консультації по знову виникаючих проблемах;
- діагностика господарської діяльності підприємства, її фінансового стану;
- визначення антикризової стратегії;
- розробка плану антикризових заходів, оцінка його ризиків і подальший супровід його виконання;
- супровід підприємств при реалізації плану;
- розробка профілактичних заходів щодо недопущення кризових явищ.

3. Антикризові рефлексивні ігри за методом моделювання колективної діяльності за участю власників, керівників, менеджерів та провідних фахівців.

При цьому за допомогою презентацій, вільного обговорення оцінюється поточний бізнес компанії (модель «Як є») і будується нова концепція бізнесу (модель «Як має бути»), здатна в умовах кризи забезпечити виживання і подальший розвиток. Така модель повинна бути комплексною – охоплювати

всю організаційну систему, залучати до організаційних змін весь персонал організації [15].

Інший важливий момент – це інноваційність моделі, яка розробляється, наявність в ній нестандартних рішень, здатних вивести підприємство з кризового стану. Найчастіше такі ігри дозволяють змінити світогляд власників і співробітників підприємства, їх точки зору на ситуацію, що склалася, що є дуже корисним.

Треба відмітити, що серед стратегій антикризового управління можна запропонувати компаніям наступні стратегії (рис. 1.7): можливостей, диверсифікації, інтеграції, скорочення, стратегія по відношенню до продукту, стратегія діяльності малих підприємств.

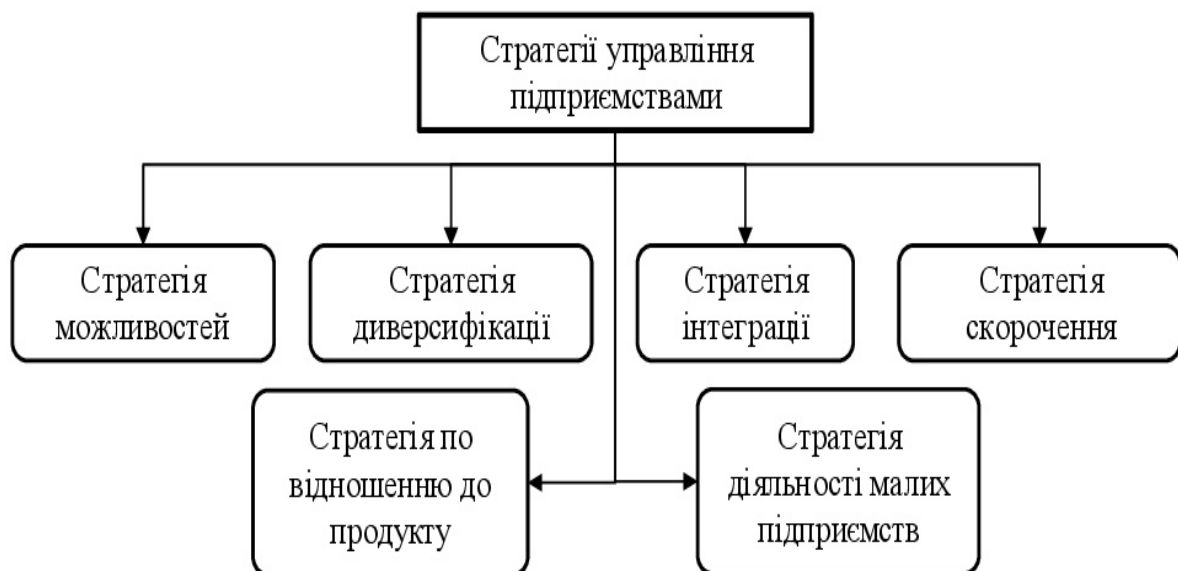


Рис. 1.4. Стратегії управління, що використовуються при визначенні антикризової стратегії

Джерело: [50]

Стратегія глибокого проникнення на ринок ефективна, якщо підприємство працює з вже відомими товарами (послугами) на знайомому для себе ринку, який розвивається та ще не насичений, при цьому головне – знизити витрати підприємства.

Стратегія розвитку ринку ефективна у випадках [2]:

- 1) під час розширення ринку;
- 2) змін стилю життя та демографічних факторів, за рахунок яких виникають нові сегменти на рику;
- 3) появи нових областей використання добре відомої продукції.

Стратегія розробки товару ефективна у випадку, якщо підприємство має авторитет у споживачів та працює з популярними товарами (послугами).

Стратегія диверсифікації росту реалізується у випадку, якщо підприємство галузі не може розвиватися на одному ринку зі своєю продукцією (послугами) в рамках даної галузі. При цьому стратегія концентричної диверсифікації базується на пошуку та використанні укладених в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових товарів (послуг) і як правило ці товари будуть цікавими для нових груп клієнтів [17].

Стратегія горизонтальної диверсифікації пропонує пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що відрізняється від тієї, що реалізується, при цьому такий товар (послуга) орієнтована на нинішніх клієнтів.

Стратегія конгломератної диверсифікації полягає у тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з попередньою продукції (послугами) інших товарів (послуг), які реалізуються на ринках.

Стратегія інтеграції використовуються якщо компанія має розвинений бізнес і не може здійснити стратегію концентрованого зростання. При цьому стратегія регресивної інтеграції направлена на зростання підприємств за рахунок придбання джерел ресурсів сировини або посилення контролю над ними, а також за рахунок створення дочірніх структур, що виконують постачання [41].

Стратегія прогресивної інтеграції полягає в рості підприємства за рахунок придбання структур, що знаходяться між виробником товарів (послуг) та

кінцевими споживачами, тобто над системами розподілу та продаж (склади, доставка, роздрібна мережа) чи посиленням контролю над ними.

Стратегія горизонтальної інтеграції полягає у діях підприємства, що направлені на поглинання підприємств-конкурентів чи встановлення більш жорстокого контролю над їх діяльністю на ринку.

Стратегії по відношенню до продукту є найбільш розповсюдженими та в той самий час найбільш складними для впровадження у виробництво. Так, стратегія диференціації полягає у тому, щоб підприємство випускало привабливий для більшості споживачів та унікальний в силу свої споживчих якостей (надійність, дизайн) товар (послугу), при цьому виготовляючи велику кількість різновидів (модифікацій) товару.

Стратегія низьких витрат орієнтується на широкий ринок та масове виробництво товарів (послуг), за допомогою якого можна мінімізувати витрати та запропонувати нижчу вартість.

Стратегія концентрації (вузької спеціалізації) націлена на роботу з вузькоспеціалізованими та унікальними товарами (послугами).

Стратегії діяльності малих підприємств – це зведення до мінімуму витрат та гостроти конкуренції з крупними виробниками, а також використання гнучкості в освоєнні ринкових сегментів / ніш. Так, стратегія копіювання полягає в тому, що малі підприємства (МП) можуть випускати недорогі, що поступаються в якості копії нових, дорогих та високоякісних виробів (послуг) крупних підприємств [38].

Стратегія оптимального розміру знаходить своє використання в сферах бізнесу, які неефективні та малоприбуткові для крупних підприємств: послуги, роздрібна торгівля, вузькоспеціалізовані ринки.

Стратегія участі в продукті крупного виробника може виражатися у якості франчайзингу – системі договірних відношень між крупним виробником та МП,

при якій МП має право вести справи в продовж визначеного часу та в оговореному місці. Або у вигляді партнерських відносин щодо виробництва складових частин для кінцевої продукції крупного виробника.

Стратегія скорочення реалізується тоді, коли підприємству потрібне перегрупування сил після тривалого періоду росту чи в умовах спаду на ринку.

Тут виділяють: стратегію ліквідації – радикальний випадок стратегії скорочення, коли підприємство не може вести в подальшому бізнес, тобто банкрутство.

Стратегія «збору врожаю» розуміє під собою відмову від довготривалої участі в даному бізнесі з метою отримання максимального доходу в короткотерміновій перспективі, де пропонується скорочення витрат на закупівлю, робочу силу, рекламу та максимальне отримання доходу від розпродажу товару, що є.

Стратегія часткового скорочення полягає в тому, що закривається або продається одне з неперспективних, неприбуткових підрозділів компанії, з метою отримання коштів для початку та розвитку більш перспективних напрямлень бізнесу, впровадження інновацій та формування засобів для інвестування у виробництво.

Стратегія часткового скорочення витрат носить характер тимчасових короткострокових заходів, що пов'язані зі зниженням виробничих витрат, скороченням найму та звільненням персоналу, скороченням виробництва та виробничих потужностей під час загрози виникнення кризових явищ [47].

Особливості консалтингових та аутсорсингових послуг у воєнний час значно відрізняються від тих, що характерні для стабільних періодів. Ці зміни обумовлені високим рівнем невизначеності, ризиків та швидкими змінами на ринку. Серед основних особливостей можна виділити наступні:

Таблиця 1.2.

Основні особливості консалтингових та аутсорсингових послуг у воєнний час

№	Особливість	Характеристика
1	Зміна попиту на послуги	У воєнний час змінюються пріоритети бізнесу. Компанії можуть більше орієнтуватися на скорочення витрат, оптимізацію процесів та забезпечення безпеки, що змінює характер попиту на консалтингові та аутсорсингові послуги. Наприклад, послуги з управління ризиками, антикризового управління та консультування з питань реструктуризації стають більш актуальними.
2	Високий рівень ризиків	Консалтингові та аутсорсингові компанії стикаються з підвищеними ризиками, пов'язаними з нестабільністю ринку, порушенням ланцюгів постачання, скороченням обсягів замовлень та можливими змінами в законодавстві. Це вимагає від них швидкої адаптації та розробки нових моделей управління ризиками.
3	Гнучкість та адаптивність	У зв'язку зі змінами в економічній ситуації та потребах клієнтів, консалтингові та аутсорсингові компанії повинні проявляти велику гнучкість та здатність швидко адаптуватися до нових умов. Це може включати переорієнтацію на нові ринки, зміну спеціалізації, або впровадження нових технологій та інструментів.
4	Вплив на ланцюги постачання	Воєнний стан може суттєво впливати на ланцюги постачання, змушуючи підприємства шукати альтернативних постачальників або змінювати логістику. Це відкриває нові можливості для аутсорсингових компаній, які надають послуги з управління ланцюгами постачання, але водночас додає нових викликів через зростання невизначеності та ризиків.
5	Фокус на забезпечення	У періоди кризи ключовою стає задача забезпечення безперервності бізнес-процесів. Консалтингові компанії часто залучаються до розробки стратегій, що

	безперервності бізнесу	спрямовані на підтримку життєздатності підприємства в умовах кризи, зокрема через аутсорсинг певних функцій, що допомагає знизити витрати та підвищити ефективність.
6	Психологічний аспект	Під час воєнних дій зростає важливість управління людськими ресурсами, враховуючи психологічний стан працівників, які можуть бути під впливом стресу або перебувати в небезпечних умовах. Консалтинг у сфері HR набуває особливої важливості, оскільки він допомагає підприємствам підтримувати мотивацію і продуктивність персоналу.
7	Технологічні зміни	Воєнні дії часто спричиняють необхідність впровадження нових технологій для забезпечення безпеки даних, підтримки дистанційної роботи та автоматизації процесів. Це стимулює попит на ІТ-консалтинг та ІТ-аутсорсинг, а також на послуги з кібербезпеки.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, у воєнний час консалтингові та аутсорсингові послуги набувають нових форм та підходів, орієнтованих на забезпечення стійкості та адаптації бізнесу до нових умов.

1.4. Проблеми та протиріччя консалтингового бізнесу

В Україні обсяг консалтингового ринку та темпи його зростання оцінити досить складно, тому що в різних джерелах наводяться різні цифри, причому часто без вказівки на те, які види послуг враховувалися (послуги з управлінського консалтингу або включалися й інші види консалтингу).

Проведені у 2013 році відомою консалтинговою компанією BCG дослідження показали, що основними проблемами та стримуючими факторами розвитку найбільших українських компаній (на думку їхнього топ-менеджменту) є невідповідність оргструктури та систем управління вимогам сучасного бізнесу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Основні проблеми керівників великих компаній

Проблема	Оцінка значущості, %
Організаційна структура управління компанією не відповідає вимогам часу	87
Нестача інвестиційних ресурсів	83
Персонал компанії недостатньо кваліфікований і не мотивований на досягнення цілей бізнесу	78
Низька конкурентоспроможність підприємства	74
Низька ефективність інвестицій	65

Джерело: [31]

Як вважають аналітики, невдала структура управління часом є спадщиною минулих часів, часом результатом швидкого зростання бізнесу, а також може бути обумовлена особистісними факторами. Однак, як показують запропоновані менеджментом шляхи вирішення даної проблеми, про корінний злам оргструктур управління (реструктуризації компаній) подумують значно менша частина керівників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Шляхи вирішення проблеми

Передбачувані заходи	Оцінка значущості, %
Впровадження інформаційної системи	70
Розробка системи показників для оцінки ефективності діяльності працівників та підрозділів	70
Оцінка персоналу, впорядкування та розмежування повноважень та відповідальність	60
Повна реструктуризація компанії	55
Інше	10

Джерело: [31]

Як видно, найгостріше керівники вітчизняного бізнесу ставлять вирішення кадрових проблем, удосконалення роботи з персоналом.

Оскільки запровадження інформаційних технологій має вирішувати питання неповної поінформованості цього персоналу для прийняття ефективних управлінських рішень, а два інших – створення систем оцінки ефективності працівників та системи розмежування їх повноважень, тобто систем організаційного проектування та оптимізації бізнес-процесів, які за допомогою ІТ-технологій можна реалізовувати [14].

Що ж до проблем розвитку конкуренції, то тут дослідження виявило два підходи до підвищення конкурентоспроможності компаній. При першому підході акцент робиться на зниженні витрат виробництва (82% підприємств). Його дотримуються переважно підприємства, орієнтовані на внутрішній споживчий ринок.

Другий підхід можна назвати інноваційним, оскільки тут пріоритети віддаються зміні систем маркетингу та збуту, тобто організаційним інноваціям (47%) та розробці нових продуктів (41%). Цей шлях переважно віддають перевагу експортоорієнтовані компанії, які прагнуть формування і захоплення ринкових ніш [30].

Вирішальним фактором при прийнятті рішення про комп'ютеризацію управління часом стає можливість оцінки ефекту від застосування. Однак, як свідчить світовий досвід, це можливо далеко не завжди. Так що фірмам, які пропонують впровадження ERP-систем і відчують нестачу фахівців у цій справі, слід серйозно подумати про вирішення вищезазначеної проблеми та інвестування у підготовку фахівців у сфері високих технологій та управління.

Податковий та юридичний консалтинг потрібні через часті зміни законодавства, суперечливості інструкцій, листів та телеграм податкових органів та Мінфіну України, що призводить до переплат великих сум податків та інших обов'язкових платежів, виникнення різноманітних суперечок та конфліктів з державними органами [33].

За останні два-три роки ставлення до найму консультантів змінилося.

Ще п'ять років тому у світовій практиці звернення підприємства за допомогою до консалтингової компанії аналітики вважали першим симптомом спаду, що починається, а персонал такого підприємства морально готувався до реструктуризації зі скороченням штату. Тепер же вирішення стратегічних завдань для розвитку бізнесу на базі сучасних інформаційних технологій дозволило консультантам завоювати репутацію обов'язкових партнерів на етапі зростання компаній. Відсутність консультанта стала просто поганим тоном [43].

Основні проблеми українського консалтингового ринку

- зниження довіри до консультантів, що спостерігається останнім часом, пов'язане з приходом на ринок великої кількості людей з гарною освітою, але далеких від реального бізнесу, що сприяє виникненню упередження до самих консультантів як до теоретиків, які переписують підручники у вигляді звітів;

- незадовільна організація самого консалтингового ринку, що супроводжується відсутністю впорядкованої інформації про консалтингові фірми (довідників, виставок, спеціалізованих конференцій); що призводить до того, що залучення керівниками підприємств консультантів має майже випадковий характер, оскільки інформація про них поширюється переважно у формі чуток;

- відсутність в українських консалтингових фірм досвіду реалізації різних проектів, застосування методик; виникають проблеми та з підбором персоналу необхідної кваліфікації;

- відсутність конкуренції за якістю через нерозвинений попит у консультаційному бізнесі, що призводить до того, що суперництво між компаніями йде сьогодні у руслі залучення нових клієнтів для консалтингу взагалі, а не їхнього переходу до більш професійного консультанта;

- «миттєвість» та опора на короточасні фактори в оцінці ризиків українськими консультантами. При цьому консультанти покладаються на те, що «всі так роблять», і рідко ставлять собі питання про довгостроковий ефект дій на клієнта;

- незатребуваність багатьох «просунутих» консалтингових продуктів, що зумовлено загальним рівнем розвитку української економіки;

- недостатня зрілість та невідповідність споживачів послуг, що призводить до нездатності чітко сформулювати завдання передбачуваних проектів та відповідно критерії успіху, а також до нездатності сприймати та використовувати рекомендації консультантів;

- поширена практика організації уявних тендерів, зловживань особистими зв'язками та сумнівних виплат для отримання контрактів.

Рис. 1.5. Основні проблеми консалтингового ринку

Джерело: розроблено автором.

Гальмування розвитку консалтингового ринку в Україні викликано також низкою причин, серед яких: несформоване бізнес-середовище та незміцнілі ринкові відносини, неефективність неадаптованих західних методик для українського ринку, низький ступінь усвідомлення необхідності в консалтингу при вирішенні управлінських завдань та нездатність ефективно вирішувати їх власними силами, очікування роботи консультантів [53].

Відсутнє також законодавче регулювання консалтингової діяльності та викликане цим безперешкодне проникнення у консалтинг некваліфікованих людей та фірм-одноденок.

У сучасний період спостерігається перевищення попиту на консалтингові послуги над кваліфікованою пропозицією, особливо у галузі консультування зі стратегії, організації ефективного управління у компаніях.

Основна причина - нестача кваліфікованих консультантів у цій галузі та невміння будувати великі та ефективні консультаційні компанії. В результаті спостерігається процес зниження професіоналізму серед консультантів, що пов'язано з появою консультантів низького рівня, необґрунтованим застосуванням неадаптованих західних методик, помилками, скоєними вітчизняними та західними фірмами в період становлення консалтингового ринку в Україні [34].

Сьогодні на українському ринку консалтингових послуг переважають дві категорії клієнтів. Перші - це великі фірми, ФПГ, державні підприємства, які користуються інструментом стратегічного планування у розвиток свого бізнесу, проводять реструктуризацію з підвищення своєї конкурентоспроможності. Типовий портрет такого клієнта - це топ-менеджер, який чудово розуміється на сучасних методах аналізу, чудово знає case-технології, і якого складно вразити красивою кольоровою презентацією.

Другі – це відносно невеликі та середні підприємства, які опинилися у скрутній ситуації, яким необхідна допомога консультантів для вирішення проблем виходу з кризи. Попит на послуги консалтингових фірм викликаний двома потребами - у розробці нової стратегії та підвищення прибутковості шляхом зниження витрат, оптимізації організаційних структур тощо.

За даними проведеного в 2019 році дослідження, лише близько 30% підприємств планують вирішувати управлінські проблеми, що виникають у них, за допомогою залучення консультантів, тоді як решта поки що навіть не розглядають цей варіант і вирішують проблеми самотужки [35].

Основними причинами «не звернення» до консалтингових компаній є:

- відсутність усталеного правила платити за «невловимі поради»;
- побоювання критики з боку консультантів (часто керівники вважають, що консультанти можуть підірвати їхню владу та вплив в організації);
- часто консультанти діють у вузькій області консалтингу, пропонуючи дуже обмежений спектр послуг, тому що методи, які вони розробляють, застосовні лише в певних сферах і умовах. Тому при роботі з корпоративними клієнтами із загального кола проблем консультант виділяє ті, які йому за своїм змістом близькі та зрозумілі. Наслідки таких дій з його боку - загальні проблеми організації можна вирішити частково чи взагалі залишитися невирішеними. Звідси випливає недовіра українського бізнесу до роботи консультанта (клієнт втрачає час та гроші).
- керівники бояться надавати конфіденційну інформацію, яка може зацікавити податкові органи або кримінальні структури (керівництво деяких компаній нерідко здійснює такі операції, що до інформації про них не можна підпускати не лише консультантів, а й своїх найближчих співробітників);
- відсутність гарантії конкретних результатів;

- нездатність оцінити можливості консультантів та результатів їх роботи;
- переконаність у повноті знань про підприємство.
- уявлення про консультантів як про «теоретиків», які не знають реального бізнесу та не можуть допомогти компаніям «прямо зараз»;
- проблеми з оплатою консультаційних послуг (цю причину відмови від прийняття рішення про залучення консультантів найчастіше називали самі менеджери);
- існування суб'єктивного фактору - якщо справа доходить до вдосконалення управління, зміни стилю роботи або ставлення до персоналу, керівнику зазвичай буває важко погодитися з тим, що самостійно свої завдання та проблеми він вирішує гірше, ніж із чиеюсь допомогою.

Дослідження показали, що значна частина українських компаній вже має досвід роботи з консалтинговими компаніями, переважно в галузі аудиту, фінансового та юридичного консалтингу, і більше половини підприємств залишилися задоволені наданими послугами. Хоча негативний досвід співпраці з консультантами також є суттєвим і є більш ніж у третини компаній, особливо це стосується послуг консультантів у сфері впровадження інформаційних технологій [36].

Основні причини, з яких керівники компаній наймають консультантів – це необхідність:

- отримати об'єктивну (неупереджену) оцінку проблем та/або завдань.

Оскільки консультанти не залежать від рішень керівництва і не мають особистих переваг, вони здатні провести найбільш об'єктивний аналіз ситуації, що склалася. Це сприяє прийняттю оптимальних рішень та підвищенню довіри до компанії з боку акціонерів та/або потенційних інвесторів.

■ скористатися знаннями та досвідом консультантів. Консультанти мають знання та досвід, накопичені в процесі своєї діяльності. Звертаючись до них, менеджери позбавляються необхідності винаходити велосипед, можуть, ґрунтуючись на чужому досвіді, уникнути багатьох помилок.

■ залучити додаткові ресурси для вирішення специфічних завдань, оскільки компанія не завжди має вільні та кваліфіковані кадри для вирішення всіх проблем, що виникають у ході господарської діяльності».

Найчастіша причина звернення до консультанта – це бажання клієнта підвищити ефективність своєї поточної діяльності. Від консультанта потрібно діагностувати проблему клієнта на основі отриманої інформації, спланувати дії замовника та оцінити отримані результати.

Типовий комплекс завдань, який вирішується консультантами: оперативне, одноразове, самостійне вирішення проблем клієнта шляхом експертного консультування, що не передбачає вирішення організаційних завдань. Здійснюється планування дій клієнта щодо використання інформаційних ресурсів на основі аналізу економічного середовища, клієнтів та безпосереднього матеріального оточення, за фіксовану суму.

Можна виділити два типи завдань управлінського консультування:

- самостійне вирішення консультантом проблем управління;
- оснащення клієнта спеціальними методами вирішення проблем для отримання результатів у майбутньому.

Консультанти однаково зіштовхуються як із тими, і з іншими завданнями. Цікаво, що співвідношення завдань залежить від віку консультаційної компанії. До фірм, які давно працюють на ринку, частіше звертаються за отриманням готового результату, а до молодших компаній – за методикою роботи [26].

Тобто з упевненістю можна сказати, що такий фактор, як репутація та стабільність консультаційної компанії, дуже впливає на довіру клієнта та його готовність допустити консультанта у внутрішній світ фірми.

До консультантів звертаються у таких випадках:

1) коли підприємство, що має статус надійного, намічає розбудову всієї системи, пов'язану або з розширенням, або зі зміною форми власності, або до корінної зміни спектра діяльності підприємства та переорієнтування її на більш перспективні та/або вигідні напрямки бізнесу;

2) коли підприємство, що має статус надійного, з метою затвердження своїх позицій на ринку та створення необхідного іміджу в очах потенційних партнерів, звертається до послуг консультанта (наприклад, аудитора), проводить ревізію своєї діяльності (наприклад, аудиторську перевірку) і потім робить її результати надбанням гласності;

3) коли підприємство перебуває в критичному становищі (або навіть на межі краху) і самотужки з цього положення вибратися не в змозі через відсутність досвіду та внутрішніх ресурсів для адекватної та своєчасної реакції на ситуацію. Послуги консультанта (консалтингової фірми) у цьому випадку мають характер кризового консалтингу».

Практика показує, що українські клієнти, віддаючи перевагу вітчизняним приватним консалтинговим фірмам, водночас високо оцінюють послуги спеціалізованих державних організацій та зарубіжних консалтингових фірм. Значно рідше наші клієнти вдаються до допомоги українських консультантів-індивідуалів та консультаційних служб міністерств. Проте висока питома вага директорів (за деякими оцінками – до 15%), які не ризикують довіряти вирішенню своїх проблем консультантам з боку. Неабияку роль тут відіграють високі ціни на консалтингові послуги, побоювання залучити дилетанта, дефіцит інформації про консультантів та види послуг [20].

Слід підкреслити одну особливість кадрового складу консультантів в Україні: серед них дуже висока питома вага науковців та викладачів вузів.

Вони краще поінформовані про сучасний рівень та напрями розвитку теорії та практики управління, у зв'язку з чим опиняються у виграшному становищі порівняно з іншими консультантами [22].

Крім того, на імідж своїх вищі навчальні заклади працювали десятиліттями, у багатьох склалися довготривалі зв'язки з виробництвом, відпрацьовано механізм взаємодії.

Існує низка причин, що ускладнюють організацію процесу навчання консультантів.

До них належить відсутність сформульованих вимог до професії «консультант з управління», програм підготовки, видань, що узагальнюють сучасну практику українських консультаційних організацій, а також зовнішніх курсів навчання консультантів; очевидна гостра нестача викладацьких кадрів. Оскільки більшість українських консультаційних організацій - малі підприємства, організація внутрішньофірмових курсів навчання є вкрай скрутною [39].

У країні мають бути: сформульовані основні вимоги до професії (тобто необхідно розробити модель консультанта з управління); підготовлено базову програму з управлінського консультування; визначено перелік навчально-методичних організацій з підготовки та перепідготовки консультантів [42].

Наявність базової програми навчання та підготовлених до роботи в ринкових умовах консультантів з управління дозволить перейти до вирішення наступної проблеми – їх атестації (сертифікації).

Вирішення проблеми не буде доведено до логічного кінця, якщо до нього не підключиться держава. Тільки в цьому випадку можна буде визначити та розробити єдині критерії проведення атестації, встановити зразок сертифікату та термін його дії, наділити правом проведення атестації конкретні організації [49].

Аудитори та юристи не можуть працювати, не маючи спеціальної освіти та ліцензії, а консультанта можна спокійно звинуватити у низькій кваліфікації та марності його послуг.

Висновки до першого розділу

Відповідно до теми дипломної роботи в теоретичному розділі були розглянуті питання антикризового менеджменту, особливостей консалтингу та виділені головні аспекти антикризового консалтингу.

Під час дослідження теоретичних підходів до антикризового менеджменту було визначено зовнішні фактори кризового розвитку підприємств, етапи розробки та впровадження антикризової стратегії управління підприємством, відповідно за якими було проведена деталізація.

Під час вивчення особливостей послуг логістичного консалтингу спочатку було досліджено визначення консалтингу в цілому та, відповідно, логістичного консалтингу, визначений предмет логістичного консалтингу, його рівні, основні напрямки логістичного консалтингу. Крім того було зауважено, що послуги, які надаються консалтинговою компанією в залежності від структури функцій та обсягу виконаних завдань можуть мати коливатися від аналітичної діяльності, до спільної діяльності з логістичного управління.

Під час дослідження особливостей консультування у кризовій ситуації було визначено, що в таких випадках найчастіше використовується метод сценаріїв, який допомагає розробити різні плани заходів для різного розвитку подій. Крім того, були виявлені форми антикризового консалтингу, які включають як прямий консалтинг власників та керівників, так і виконання окремих консалтингових заходів, а також антикризові рефлексивні ігри.

Крім того були наведені антикризові стратегії, що можуть бути запропоновані консультантами для виводу компанії з кризи, звичайно ж такі стратегії повинні супроводжуватися розробкою деталізованих заходів.

1. Підприємства звертаються до консультантів у критичних ситуаціях як до останнього засобу. Часто у разі очікування клієнтів бувають завищеними, нереалістичними. Але консультанти не в змозі відразу ж розплутати і вирішити проблеми організації клієнта, що накопичилися за довгі роки. Це довгий, болісний процес, що вимагає послідовності та терпіння і від клієнта, і від консультанта. Тільки після оздоровлення підприємства можна ставити питання про стабільне функціонування та розвиток

2. Значна частина українських компаній вже має досвід роботи з консалтинговими компаніями, переважно в галузі аудиту, фінансового та юридичного консалтингу, і більше половини підприємств залишилися задоволені наданими послугами. Хоча негативний досвід співпраці з консультантами також є суттєвим і є більш ніж у третини компаній, особливо це стосується послуг консультантів у сфері впровадження інформаційних технологій.

3. Проведений у цьому розділі роботи аналіз показує суттєву специфіку консалтингового бізнесу як складної та динамічної галузі сфери послуг. Це вимагає проведення серйозних досліджень з розробки механізмів спільної діяльності підприємств та консалтингових фірм щодо забезпечення досягнення високих результатів у підвищенні ефективності фінансово-господарської діяльності.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АУТСОРСИНГОВА ФІРМА «ЦЕНТР БІЗНЕС РІШЕНЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аутсорсингова фірма «ЦЕНТР БІЗНЕС РІШЕНЬ» створено та зареєстровано 10.07.2017р.

Товариство є юридичною особою та діє на принципах господарського розрахунку і валютної самоокупності, може від свого імені набувати майнові та особисті немайнові права, вступати в зобов'язання, виступати у суді.

Товариство здійснює свою діяльність у відповідності до вимог актів чинного законодавства України та Статуту, має самостійний баланс, поточні рахунки в банківських установах, круглу печатку зі своїм повним найменуванням та кодом ЄДРПОУ, штамп та фірмовий бланк, може бути засновником і учасником інших юридичних осіб, у тому числі за участю іноземних юридичних і фізичних осіб.

Товариство для досягнення мети своєї статутної діяльності має право від свого імені укладати угоди, набувати майнових і особистих немайнових прав і нести обов'язки.

Товариство не відповідає за особистими зобов'язаннями Учасників. Учасники відповідають за зобов'язаннями Товариства лише в межах своїх внесків до Статутного капіталу Товариства.

Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави, так само й держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства. Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями належним йому майном, на яке може бути накладене стягнення тільки згідно з законодавством України.

Товариство самостійно планує свою господарську та іншу діяльність, а також соціальний розвиток трудового колективу Товариства. Основу плану

складають договори, що укладені із споживачами та постачальниками, а також рішення Учасників Товариства.

Товариство має право залучати для роботи українських та іноземних робітників, самостійно визначати форми, системи, розміри та інші види оплати праці згідно з чинним законодавством України.

Учасники Товариства самостійно визначають свою управлінську структуру, порядок прийняття рішень, маркетингову та цінову політику, політику оплати праці та виплати дивідендів, а також вирішують будь-які інші питання ведення діяльності та управління Товариством згідно законодавства України.

Вищий орган управління Товариством – Рішення Засновника (Учасника).
Виконавчий орган Товариства – Директор.

Товариство здійснює оперативний, бухгалтерський і статистичний облік та звітність, складає і подає податкову, фінансову та статистичну звітність відповідно до чинного законодавства України. По закінченню кожного року складається баланс та звіт про фінансові результати, що затверджується Рішенням Засновника. (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Види економічної діяльності, що здійснює підприємство

№	Код класифікації	Назва виду економічної діяльності
1	82.11	Надання комбінованих офісних адміністративних послуг
2	62.90	Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
3	73.20	Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
4	63.99	Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
5	62.01	Комп'ютерне програмування
6	46.19	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
7	63.11	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність

8	82.99	Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
9	62.03	Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням
10	62.02	Консультавання з питань інформатизації
11	46.18	Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
12	58.29	Видання іншого програмного забезпечення
13	82.19	Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність
14	70.22	Консультавання з питань комерційної діяльності й керування
15	70.21	Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю
16	74.90	Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
17	62.09	Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем

Джерело: за матеріалами підприємства.

Як видно з наведених даних, підприємство здійснює широкий спектр послуг відповідно до обраних видів діяльності, проте основними видами є діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультавання з питань оподаткування; надання комбінованих офісних адміністративних послуг; консультавання з питань комерційної діяльності й керування.

Організаційна структура товариства відображає спосіб управління та координацію діяльності підприємством, схематично організаційну структуру можемо розглянути на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура Товариства.

Як бачимо, організаційна структура фірми передбачає безпосереднє підпорядкування директору спеціалістів всіх напрямків діяльності компанії.

2.2. Специфіка діяльності та управління у консалтинговій сфері та аутсорсинговій діяльності

Специфіка діяльності та управління у консалтинговій сфері має кілька ключових аспектів, які визначають її особливості порівняно з іншими видами бізнесу. Ця сфера охоплює широкий спектр послуг, пов'язаних з аналізом, плануванням, впровадженням та оптимізацією бізнес-процесів для різних компаній. Управління в консалтинговій сфері вимагає особливої уваги до якості послуг, інновацій та клієнтських відносин.

Таблиця 2.2.

Специфіка діяльності та управління у консалтинговій сфері

№	Специфіка	Зміст
1	Орієнтація на знання та експертність	Консалтингова діяльність базується на високому рівні знань, досвіду та експертності консультантів. Успіх компанії залежить від здатності надавати високоякісні рішення, що відповідають потребам клієнтів. Це вимагає постійного розвитку професійних навичок, оновлення знань та вивчення нових тенденцій у відповідних галузях.
2	Індивідуальний підхід до клієнтів	Кожен клієнт консалтингової компанії має унікальні потреби, що вимагає розробки індивідуальних рішень. Консультанти повинні глибоко розуміти бізнес клієнта, його ринок, конкурентне середовище та внутрішні процеси. Це забезпечує персоналізований підхід, який є ключем до успіху у взаємодії з клієнтами.
3	Проектна форма організації роботи	Консалтингові компанії зазвичай працюють у форматі проектів. Кожен проект має чітко визначені цілі, терміни та бюджет. Управління проектами є важливою частиною діяльності консалтингової компанії, оскільки від цього залежить своєчасне та якісне виконання завдань.

4	Управління людськими ресурсами	В консалтинговій сфері люди є найважливішим активом компанії. Ефективне управління людськими ресурсами включає підбір, навчання та мотивацію висококваліфікованих фахівців. Оскільки консалтингова діяльність пов'язана з високим рівнем стресу і вимогами до якості роботи, важливо забезпечити комфортні умови праці та підтримувати баланс між роботою та особистим життям співробітників.
5	Конкуренція та інновації	Консалтингова сфера є дуже конкурентною, що вимагає постійного пошуку нових ідей та інноваційних підходів до вирішення проблем клієнтів. Інновації можуть включати використання нових технологій, методологій або розробку нових бізнес-моделей. Управління інноваціями є важливою складовою діяльності консалтингових компаній, оскільки вони дозволяють виділятися на ринку та пропонувати клієнтам унікальні рішення.
6	Підтримка довгострокових відносин з клієнтами	Консалтингові компанії прагнуть побудувати довгострокові партнерські відносини з клієнтами. Це включає не тільки надання якісних послуг, але й підтримку клієнта після завершення проекту, допомогу в адаптації нових рішень та подальшій оптимізації процесів. Довіра та взаєморозуміння між консультантами та клієнтами є основою успішної співпраці.
7	Глобальний підхід	Багато консалтингових компаній працюють на міжнародному рівні, що вимагає розуміння глобальних ринків, культурних особливостей та міжнародного законодавства. Управління в таких компаніях включає координацію діяльності в різних країнах, адаптацію рішень до локальних умов та забезпечення єдиного стандарту якості послуг у всьому світі.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, специфіка діяльності та управління в консалтинговій сфері відображає високий рівень професіоналізму, гнучкість, інноваційність та орієнтацію на клієнта. Успішне управління в цій сфері вимагає комплексного підходу, що враховує як внутрішні ресурси компанії, так і зовнішні виклики та можливості.

Специфіка аутсорсингових послуг визначається особливостями їхньої організації, управління та надання. Аутсорсинг передбачає передачу компанією частини своїх бізнес-процесів або функцій зовнішньому постачальнику послуг з метою зниження витрат, підвищення ефективності та зосередження на основних бізнес-напрямах. Аутсорсингові послуги мають свої унікальні характеристики, які роблять їх привабливими для компаній, але також вимагають специфічного підходу до управління.

Таблиця 2.3.

Специфіка аутсорсингових послуг

№	Специфіка	Зміст
1	Зниження витрат	Однією з головних причин, чому компанії звертаються до аутсорсингу, є можливість зниження операційних витрат. Передача певних функцій зовнішнім виконавцям дозволяє скоротити витрати на персонал, обладнання, офісні приміщення та інші ресурси. Це особливо актуально для процесів, які не є ключовими для основної діяльності компанії.
2	Фокус на основних компетенціях	Аутсорсинг дозволяє компаніям зосередитися на своїх основних компетенціях, передаючи другорядні процеси зовнішнім постачальникам. Це підвищує ефективність та конкурентоспроможність компанії, оскільки керівництво та працівники можуть сконцентруватися на стратегічних цілях.

3	Доступ до спеціалізованих знань та технологій	Зовнішні постачальники аутсорсингових послуг зазвичай володіють глибокими знаннями та досвідом у своїй галузі, а також доступом до передових технологій та методологій. Це дозволяє компаніям отримувати високоякісні послуги та інноваційні рішення без необхідності інвестувати у власний розвиток відповідних компетенцій.
4	Гнучкість та масштабованість	Аутсорсингові послуги надають компаніям можливість гнучко адаптуватися до змін ринкових умов. Наприклад, у випадку зростання попиту на певні послуги, компанія може швидко збільшити обсяги аутсорсингу без значних капіталовкладень. Навпаки, у разі скорочення попиту, компанія може зменшити обсяги аутсорсингових послуг, мінімізуючи витрати.
5	Управління ризиками	Аутсорсинг також може бути інструментом для управління ризиками. Передача певних функцій зовнішнім постачальникам дозволяє компанії розподілити ризики, пов'язані з веденням бізнесу. Наприклад, ризики, пов'язані з кібербезпекою або юридичним супроводом, можуть бути передані спеціалізованим компаніям, які мають відповідний досвід та ресурси.
6	Питання контролю та якості	Однією з головних специфічних особливостей аутсорсингу є необхідність ретельного контролю за якістю наданих послуг. Важливо забезпечити, щоб зовнішній постачальник виконував свої зобов'язання на високому рівні та відповідно до встановлених стандартів. Для цього часто використовуються угоди про рівень обслуговування (SLA), які чітко визначають критерії якості та відповідальність сторін.

7	Ризики залежності від постачальника	Передача критично важливих бізнес-функцій на аутсорсинг може створити залежність від постачальника послуг. Якщо постачальник не виконує свої зобов'язання або стикається з проблемами, це може негативно вплинути на діяльність компанії. Тому важливо вибирати надійних партнерів і розробляти стратегії зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від аутсорсингових компаній.
8	Культурні та комунікаційні виклики	Аутсорсинг часто включає роботу з постачальниками з інших країн або регіонів, що може створити культурні та комунікаційні бар'єри. Відмінності в бізнес-культурі, мовні бар'єри та різні часові пояси можуть ускладнювати взаємодію між компанією та постачальником послуг. Це вимагає розробки ефективних комунікаційних стратегій та врахування культурних особливостей.
9	Дотримання нормативних вимог	Аутсорсинг може включати передачу чутливої інформації або критично важливих бізнес-функцій, що підпадають під дію законодавства та нормативних актів. Важливо забезпечити дотримання всіх юридичних вимог, таких як захист даних, конфіденційність та відповідність стандартам галузі.
10	Стратегічний підхід до управління аутсорсингом	Управління аутсорсинговими послугами вимагає стратегічного підходу, який включає ретельне планування, вибір постачальників, моніторинг та оцінку результатів. Необхідно розробити чіткі критерії вибору постачальників, процедури контролю за виконанням угод та механізми для вирішення конфліктів.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, специфіка аутсорсингових послуг полягає в їхній гнучкості, здатності знижувати витрати та надавати доступ до спеціалізованих ресурсів, але водночас вимагає особливої уваги до управління ризиками, якості та комунікації.

2.3. Аналіз середовища та фінансово-господарської діяльності компанії

Фірма працює в мінливому зовнішньому середовищі, тому необхідно здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Здійснимо SWOT – аналіз фірми, визначимо загрози, можливості та слабкі і сильні сторони компанії.

Таблиця 2.4.

SWOT - аналіз ТОВ «АФ «Центр Бізнес Рішень»

В н у т р і ш н є с е р е д о в и щ е	Зовнішнє середовище	
	Можливості	Загрози
	Сильні сторони	1. Залучення інвестицій. 2. Розширення перліку послуг, що надаються. 3. Місце розташування
1. Розвинена клієнтська база. 2. Високий рівень кваліфікації персоналу. 3. Досвід роботи на ринку. 4. Сформована база споживачів послуг. 5. Можливість збільшення власних фінансових ресурсів.	Поле СіМ (Сила і Можливості) 1. Сформований імідж дозволяє знаходити нових клієнтів і нові можливості надання послуг. 2. Надання послуг	Поле СіЗ (Сила і Загрози) 1. Неплатоспроможність клієнтів може викликати недостатність коштів для надання послуг. 2. Високий рівень інфляції може викликати

		високої якості	підвищення цін на послуги при незмінному рівні платоспроможності покупців. 3. Негнучка система управління викликає відсутність нових методів керівництва, що успішно використовують фірми-конкуренти.
	Слабкі сторони 1. Недостатня увага до тенденцій в сфері надання фінансових послуг. 2. Висока вартість послуг, що надаються	Поле СлМ (Слабкість і можливості) 1. Збільшення прибутку за рахунок зменшення ціни на послуги, що надаються	Поле СлЗ (Слабкість і загрози) 1. Застарілі погляди на зміни в економіці. 2. Неплатоспроможність клієнтів негативно впливає на рентабельність фірми. 3. Інфляція також має негативний вплив на рентабельність. 4. Воєнний стан спричинює невизначеність дій клієнтів.
Потенційні зовнішні можливості		Потенційні зовнішні загрози	
1. Відсутність аналогічних конкурентів 2. Місце розташування. 3. Розширення переліку послуг. 4. Поліпшення якості надання послуг		1. Неплатоспроможність споживачів послуг. 2. Високий рівень інфляції. 3. Соціально-політична нестабільність. 4. Поява аналогічного конкурента.	
Потенційні внутрішні переваги		Потенційні внутрішні недоліки	
1. Розвинена клієнтська база		1. Недостатня увага до тенденцій в сфері надання фінансових послуг.	

<p>2. Високий рівень кваліфікації персоналу.</p> <p>3. Високий рівень маркетингових досліджень.</p> <p>4. Досвід роботи на ринку.</p> <p>5. Сформована база споживачів послуг.</p>	<p>2. Висока вартість послуг, що надаються.</p>
--	---

Джерело: розроблено автором

Аналіз середовища організації дає можливість оцінити діяльність фірми в умовах мінливості бізнес середовища, тому при розробці стратегічних напрямків в сфері надання консалтингових послуг фірмі необхідно враховувати ризики та можливості поточної ситуації.

Крім того, в процесі мають бути задіяні сильні сторони фірми, наприклад, можливість збільшення власних фінансових ресурсів. З іншого боку, необхідно звести до мінімуму слабкі сторони фінансової діяльності, а отже забезпечити платоспроможність підприємства, зміцнити фінансову стійкість, підвищити рентабельність діяльності.

Для утримання стабільної тенденції розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах постійного загострення конкурентної боротьби та в умовах воєнного стану необхідно достовірно оцінювати фінансовий стан підприємства [13].

Фінансовий стан підприємства характеризує забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами діяльності компанії, а також своєчасне проведення розрахункових операцій і платоспроможність.

Оцінка фінансового стану підприємства показує в яких конкретних напрямках потрібно вести цю роботу. Відповідно до цього результати аналізу надають відповідь на питання, які існують найважливіші способи поліпшення фінансового стану підприємства в конкретний період його діяльності [18].

Проведено горизонтальний та вертикальний аналіз активів фірми та джерел їх утворення.

Таблиця 2.5.

Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «АФ «Центр Бізнес Рішень» за 2021-2023 роки.

№ з/п	Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
					абсол., тис. грн.	віднос-не, %	абсол., тис. грн.	віднос-не, %
1	Активи підприємства, всього, тис. грн.	9359	9596	9877	+237	+2,53	+281	+2,93
2	Необоротні активи, тис. грн.	911	1190	1258	+279	+30,62	+68	+5,71
	- у % до всіх активів	9,73	12,40	12,74	-	-	-	-
3	Оборотні активи, тис. грн.	8448	8406	8619	-42	-0,50	+213	+2,53
	- у % до всіх активів	90,27	87,60	87,26	-	-	-	-
3.1.	Матеріальні оборотні активи, тис. грн.	3762	4293	4307	+531	+14,11	+14	+0,33
	- у % до оборотних активів	44,53	51,07	49,97	-	-	-	-
3.2	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	321	195	161	-126	-39,25	-34	-17,44
	- у % до оборотних активів	3,80	2,32	1,87	-	-	-	-
3.3	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	4340	3897	4143	-443	-10,21	+246	+6,31
	- у % до оборотних активів	51,37	46,36	48,07	-	-	-	-

3.4	Інші оборотні активи, тис. грн.	25	21	8	-4	-16	-13	-61,90
	- у % до оборотних активів	0,30	0,25	0,09	-	-	-	-

За розрахованими даними можна зробити наступні висновки:

1. Загальна вартість активів підприємства за 2021-2023 рр. має тенденцію збільшення на 237 тис. грн. за 2022р та на 281 тис. грн. за 2023р. Цей показник має стабільно високий рівень та відповідає нормативу.

2. Вартість необоротних активів за 2022 р. значно зросла – на 279 тис. грн., що свідчить про здороження вартості основних фондів за цей рік та їх оновлення. У 2023 р. цей показник зріс ще на 68 тис. грн. Це свідчить про стійкий фінансовий стан компанії.

3. Вартість оборотних активів підприємства за 2022 р. зменшилася на 42 тис. грн. та збільшилась на 213 тис. грн. за 2023 р., загальний приріст оборотних активів за ці два роки складає 171 тис. грн.

4. Матеріальні оборотні активи мають стабільну вартість, тобто підприємству вистачає активів, які використовуються у якості сировини, матеріалів та ін. для забезпечення надання послуг.

5. Дебіторська заборгованість за 2022 рік зменшилась на 126 тис. грн., а у 2023 р. цей показник теж зменшився на 34 тис. грн., тобто у ці роки дебітори не поспішали платити підприємству по своїм боргам.

6. Грошові кошти та їх еквіваленти за 2022-2023 рр. зменшилися на 197 тис. грн. Незначне зниження цього показника не має негативних наслідків на роботу компанії.

7. Інші оборотні активи за цей період зменшилися майже у тричі (на 17 тис. грн.), що спричинено економією ресурсів товариства.

Таблиця 2.6.

Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів ТОВ «АФ «Центр Бізнес Рішень» за 2021-2023 роки.

№ з/п	Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
					абсол., тис. грн.	відносне, %	абсол., тис. грн.	відносне, %
1	Джерела утворення активів, всього, тис. грн.	9359	9596	9877	+237	+2,53	+281	+2,93
2	Власний капітал, тис. грн.	8936	9069	9217	+133	+1,49	+148	+1,63
	- у % до всіх джерел утворення активів	95,4	94,5	93,3	-	-	-	-
2.1	Власний оборотний капітал, тис. грн.	8040	8083	8099	+43	+0,54	+16	+0,20
	- у % до власного капіталу	89,9	89,1	87,8	-	-	-	-
3	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	120	204	140	+84	+70	-64	-31,37
	- у % до всіх джерел утворення активів	1,28	2,12	1,42	-	-	-	-
4	Поточні зобов'язання, тис. грн.	303	323	520	+20	+6,60	+197	+60,99
	- у % до всіх джерел	3,24	3,37	5,26	-	-	-	-

	утворення активів							
4.1	Кредити банків, тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
4.2	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	303	323	520	+20	+6,60	+197	+60,99
	- у % до поточних зобов'язань	100	100	100	-	-	-	-

За наведеними розрахунками можна сформулювати такі висновки:

1. Загальна вартість джерел утворення активів за 2021-2023 рр. має тенденцію збільшення на 237 тис. грн. за 2022 р. та на 281 тис. грн. за 2023 р. Цей показник говорить про фінансову стійкість та динамічну роботу підприємств у цей період.

2. Власний капітал підприємства у 2022 р. збільшився на 133 тис. грн., а у 2023 р. він зріс на 133 тис. грн. Власний капітал - це частина в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань, тобто цей показник говорить про стабільність отримання прибутку підприємством за 2022-2023 роки.

3. Довгострокові зобов'язання і забезпечення за 2021-2023 рр. зросли на 20 тис. грн. – це негативні зміни у балансі підприємства, оскільки вони свідчать про утворення довгострокової кредиторської заборгованості перед банками, інших довгострокових фінансових зобов'язань, відстрочених податкових зобов'язань, інших довгострокових зобов'язань.

4. Поточні зобов'язання підприємства за 2021-2023 р.р збільшилися на 190 тис. грн.

5. Кредити банків відсутні на підприємстві, що є сприятливою обставиною і говорить про самозабезпечення підприємства.

6. Кредиторська заборгованість у 2022 році збільшилась на 20 тис. грн., тобто є незначною для підприємства, а у 2023 році кредиторська заборгованість значно зросла на 197 тис. грн., це свідчить про те, що підприємство має значну

заборгованість перед своїми постачальниками та підрядниками та затримує оплату.

7. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття у 2021-2023 рр. на підприємстві відсутні.

Після ознайомлення з балансом і аналізу структури активів та пасивів балансу фірми необхідно проаналізувати показники, що характеризують фінансову діяльність більш детально. Вся сукупність таких показників може бути наведена у вигляді таких груп, що характеризують: платоспроможність (фінансову стійкість); ліквідність; ділову активність; рентабельність.

Результати комплексного аналізу зведено до таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Показники фінансового стану ТОВ «АФ «Центр Бізнес Рішень» за 2021-2023 роки (розраховано автором).

№	Показники	2021	2022	2023
Аналіз ліквідності підприємства				
1	Коефіцієнт покриття	27,88	26,02	16,58
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	15,38	12,67	8,28
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	14,32	12,06	7,97
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	8145	8083	8099
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,955	0,945	0,933
2	Коефіцієнт фінансування	0,047	0,058	0,072
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,964	0,962	0,94
4	Коефіцієнт маневреності ВК	0,911	0,891	0,879
Аналіз ділової активності підприємства				
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,936	0,873	0,659
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	25,67	26,43	15,21

3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	42,32	32,06	36,01
4	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	17,02	22,46	10
5	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	14,02	13,62	23,67
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,53	1,56	1,05
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів (ФВ)	12,81	8,64	6,04
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,98	0,92	0,702
Аналіз рентабельності підприємства				
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,031	0,032	0,035
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,032	0,034	0,037
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,033	0,037	0,053
4	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,089	0,087	0,106

Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. На підприємстві коефіцієнт покриття значно переважає 2, тому можна говорити, що структура балансу є задовільною, підприємство платоспроможне, тобто підприємству цілком вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань, а на 1 грн. короткострокових зобов'язань у 2023 році припадає 16,58 грн. активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості компанії щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Цей показник перевищує нормативне значення (1). У 2022 рр. цей показник зменшився на 2,71 та на 4,39 у 2023 р., тобто у

підприємства залишаються найбільш ліквідні оборотні кошти – грошові кошти та їх еквіваленти, фінансові інвестиції та кредиторська заборгованість.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Цей показник у 2022р. зменшився на 2,26 та на 4,09 у 2023р., що свідчить про велику довгострокову дебіторську заборгованість, яка сформувалася підчас роботи підприємства у цей період.

Чистий оборотний капітал - його наявність та величина свідчать про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Фірма вчасно розраховується за своїми поточними зобов'язаннями та має достатню фінансову стійкість, оскільки в цьому випадку певна частина необоротних активів фінансується за рахунок поточних зобов'язань. Негативним є зменшення рівня прибутку підприємства на 46 тис. грн. за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Фінансова автономія від зовнішніх джерел є дуже високою у 2021-2023 рр. показники за цей період значно перевищують нормативне значення (норматив $> 0,5$), тобто підприємство є майже 100%-во фінансово автономним, незалежним від зовнішнього фінансування у цей період. Але за досліджуваний період цей показник зменшився на 0,022 в цілому.

Коефіцієнт фінансування характеризує залежність підприємства від залучених засобів. Цей показник має тенденцію постійного незначного зростання (на 0,011 у 2022р. і на 0,014 у 2023 рр.), тобто надходження позичково капіталу були незначними, а частка власного капіталу є незмінною.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує забезпеченість підприємства власними оборотними засобами. Як і попередні показники, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами має високий рівень та має тенденцію незначного коливання (зменшення на 0,002 у

2022р. і на 0,022 у 2023р.), тобто підприємство у повній мірі забезпечено власними оборотними засобами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка - капіталізована. Цей показник за 2012-2014 рр. зменшився на 0,032, тобто зменшилася частина власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення. Цей коефіцієнт має тенденцію зменшення (на 0,277 в цілому) – це сприятлива умова для переведення активів підприємства у ліквідні кошти.

Коефіцієнт оборотності дебіторської показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством. За період 2021-2023 рр. цей показник знизився на 6,30. Зменшення значення коефіцієнта – це негативна тенденція і свідчить про те, що фірма не так швидко отримує кошти від своїх боржників.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству. За період 2021-2023 рр. цей коефіцієнт має тенденцію до зниження, але є достатньо високим. Тобто підприємство менше ніж за місяць сплачує усі рахунки постачальників.

Строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей показує середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства. За 2021-2023 рр., строк погашення дебіторської заборгованості значно менший ніж строк погашення кредиторської заборгованості, тобто підприємство встигає отримати оплату від дебіторів та сплатити свої кредиторські зобов'язання. Строк погашення кредиторської заборгованості у

2023 р. порівняно с 2022 р. значно збільшився (на 10,05), тобто підприємство затримує сплату кредиторських зобов'язань.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів перевищує 1, що свідчить про швидку реалізацію товарно-матеріальних запасів підприємства. Але показник за 2021-2023 роки має тенденцію зниження. Це свідчить про те, що на продукцію падає попит.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) показує ефективність використання основних засобів підприємства. Показник фондовіддачі поступово знизився на 6,77, що свідчить про застаріння техніки та обладнання підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує ефективність використання власного капіталу підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився за 2021-2023 рр. на 0,278, проте є дуже високим – товариство використовує власний капітал дуже ефективно.

Коефіцієнт рентабельності активів характеризує ефективність використання активів підприємства. Прибуток отриманий на одиницю активів підприємства за 2021-2023 рр. збільшився на 0,004.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства. Прибуток, отриманий товариством з кожної гривні власного капіталу у 2021-2023 рр. збільшився на 0,005.

Коефіцієнт рентабельності діяльності характеризує ефективність господарської діяльності підприємства. Коефіцієнт рентабельності діяльності збільшився у 2021-2023 рр. на 0,02. Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності використання господарської діяльності підприємства. Це – позитивна тенденція.

Коефіцієнт рентабельності продукції характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності. Цей показник за 2021-2023 рр. зріс на 0,017, тобто підприємство контролює витрати на виробництво і реалізацію продукції, і отримує при цьому достатній чистий

прибуток. Нормативного значення для коефіцієнтів рентабельності не існує, але є загальне правило, чим вище значення коефіцієнту, тим краще. Збільшення коефіцієнту протягом звітного періоду

свідчить про покращання результатів діяльності підприємства.

Отже, за проведеним дослідженням фінансового стану ТОВ «АФ «Центр Бізнес Рішень» за 2021-2023 роки можна відзначити, що аналіз ліквідності підприємства свідчить про те, що баланс підприємства є ліквідним; структура балансу є задовільною; підприємство платоспроможне, тобто підприємству цілком вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства показав, що підприємство стійке, стабільно працює, витрати покриваються отриманим прибутком повністю та вчасно, дебіторська заборгованість повністю дозволяє покривати кредиторську.

Аналіз ділової активності підприємства показав, що підприємство платоспроможне, конкурентоспроможне, зобов'язання виконуються вчасно та у повній мірі.

Аналіз рентабельності підприємства показав, що підприємство є рентабельними за всіма статтями балансу.

Висновки до другого розділу

У цьому розділі детально проаналізовано діяльність ТОВ «Аутсорсингова фірма "Центр Бізнес Рішень», її організаційну структуру, специфіку консалтингових та аутсорсингових послуг, а також фінансові показники за останні роки.

Основними напрямками діяльності фірми є бухгалтерський облік, аудит, консультування з питань оподаткування та комерційної діяльності, а також надання адміністративних послуг. Консалтингова діяльність компанії потребує високого рівня знань та експертності консультантів, а також індивідуального підходу до клієнтів. Управління компанією орієнтоване на проєктну форму роботи, що дозволяє ефективно виконувати завдання в межах чітко визначених термінів та бюджету.

Аутсорсингові послуги компанії дозволяють клієнтам знижувати операційні витрати, отримувати доступ до спеціалізованих знань та технологій, а також зосереджуватись на своїх основних бізнес-компетенціях. Водночас ці послуги потребують ретельного управління ризиками та контролю якості для уникнення залежності від зовнішніх постачальників і культурних викликів, що можуть виникати при співпраці з міжнародними партнерами.

Аналіз фінансового стану фірми показав її стабільність і стійке зростання вартості активів. За 2021-2023 роки спостерігається збільшення активів та власного капіталу, що свідчить про динамічну роботу підприємства. Однак збільшення кредиторської заборгованості у 2023 році викликає занепокоєння, хоча відсутність банківських кредитів є позитивним фактором.

Фінансові коефіцієнти вказують на задовільну платоспроможність та фінансову стійкість підприємства. Незважаючи на зниження показників ліквідності, компанія має достатньо ресурсів для погашення поточних

зобов'язань. Однак, зменшення чистого оборотного капіталу та прибутковості вказує на необхідність оптимізації фінансової діяльності.

Таким чином, фірма «Центр Бізнес Рішень» має стабільні позиції на ринку, проте для подальшого успіху їй потрібно зосередитися на управлінні кредиторською заборгованістю, підвищенні рентабельності та впровадженні інноваційних рішень для збереження конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВОЮ ТА АУТСОРСИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Дослідження світового досвіду з впровадження антикризових стратегій

Дослідження світового досвіду впровадження антикризових стратегій є важливим елементом для розуміння, як різні країни та компанії реагували на економічні та соціальні кризи. Успішні антикризові стратегії допомагають підприємствам не лише виживати у складних умовах, але й вийти з кризи сильнішими та конкурентоспроможними. Досвід різних країн демонструє різноманітні підходи до антикризового управління, які можуть бути корисними для розробки ефективних рішень у власному бізнесі або країні [51].

1. Стратегія диверсифікації та адаптації: Японія після Другої світової війни.

Після Другої світової війни Японія зіткнулася з повною руйнацією економіки. Однак, країна швидко відновилася і стала однією з провідних світових економік. Основною стратегією була диверсифікація економіки, інвестиції у високі технології та освіту, а також адаптація до нових економічних умов. Японські компанії, такі як Toyota та Sony, розробили нові методи виробництва та управління, включаючи "кайдзен" (безперервне вдосконалення) та "точно вчасно" (Just-in-Time), що дозволило їм стати лідерами на світовому ринку.

2. Фінансова підтримка та реструктуризація: США під час фінансової кризи 2008 року.

Під час глобальної фінансової кризи 2008 року уряд США розробив масштабний пакет антикризових заходів, що включав фінансову підтримку банківського сектору, програми збереження робочих місць та реструктуризацію

найбільших автомобільних компаній. Створення TARP (Програма допомоги проблемним активам) дозволило стабілізувати фінансовий сектор, тоді як реструктуризація компаній, таких як General Motors та Chrysler, допомогла зберегти мільйони робочих місць та підтримати економіку.

3. Жорстка економія та реформи: Греція під час кризи суверенного боргу.

Під час кризи суверенного боргу в Греції на початку 2010-х років країна впровадила суворі заходи економії та реформи під керівництвом Міжнародного валютного фонду (МВФ) та Європейського Союзу (ЄС). Ці заходи включали скорочення державних витрат, підвищення податків, приватизацію державних підприємств та структурні реформи. Хоча ці заходи викликали значні соціальні протести, вони були спрямовані на стабілізацію економіки та зменшення державного боргу.

4. Інновації та підтримка малого бізнесу: Південна Корея після азійської фінансової кризи.

Після азійської фінансової кризи 1997 року Південна Корея зосередилася на підтримці інновацій та розвитку малого та середнього бізнесу. Уряд активно інвестував у нові технології, а також надавав підтримку малим підприємствам через різноманітні програми фінансування та навчання. Це дозволило країні створити міцну економічну базу та підвищити конкурентоспроможність на світовому ринку.

5. Залучення іноземних інвестицій: Ірландія у відповідь на економічний спад.

Ірландія, яка також зіткнулася з серйозною економічною кризою в кінці 2000-х років, прийняла стратегію залучення іноземних інвестицій та розвитку високотехнологічних секторів. Завдяки створенню сприятливого бізнес-клімату, зниженню податків для міжнародних компаній та активній рекламі

своїх переваг на світовому ринку, Ірландія змогла залучити до країни великі технологічні компанії, такі як Google, Facebook та Apple. Це значно сприяло економічному відновленню та зростанню.

6. Стратегія соціальної підтримки: Швеція під час економічної кризи 1990-х років.

У 1990-х роках Швеція зіткнулася з серйозною економічною кризою, викликаною спадом у банківському секторі та високим рівнем безробіття. Уряд Швеції прийняв рішення про проведення широкомасштабних реформ, що включали фінансову підтримку банків, підвищення податків та скорочення державних витрат. Одночасно з цим було впроваджено програми соціальної підтримки для найбільш уразливих верств населення, що дозволило пом'якшити наслідки кризи та забезпечити соціальну стабільність.

7. Адаптація та трансформація: Китай у відповідь на глобальну пандемію COVID-19.

Під час пандемії COVID-19 Китай продемонстрував здатність до швидкої адаптації та трансформації. Завдяки жорстким заходам контролю за поширенням вірусу та активній підтримці цифрових технологій, Китай зумів не лише уникнути глибокої економічної кризи, але й стати одним із головних центрів світової економіки після пандемії. Активний розвиток онлайн-торгівлі, цифрових послуг та технологічних інновацій сприяв швидкому відновленню економіки.

Світовий досвід впровадження антикризових стратегій показує, що успішне подолання кризових ситуацій залежить від здатності швидко адаптуватися до змін, здійснювати структурні реформи, залучати інвестиції та підтримувати соціальну стабільність. Важливо враховувати специфіку кожної кризи, а також культурні та економічні особливості країни або компанії.

Вивчення цих прикладів може допомогти розробити ефективні антикризові стратегії, що відповідають поточним викликам і потребам [3].

Досвід впровадження антикризових стратегій в тому числі в умовах воєнного стану демонструє, що адаптивність, технологічна готовність та підтримка клієнтів і співробітників є ключовими факторами для виживання бізнесу. Успішні компанії, які швидко впроваджують зміни та активно працюють над зміцненням своїх відносин з клієнтами, мають більше шансів не лише на виживання, але й на подальший розвиток в умовах невизначеності.

3.2. Сучасні механізми впливу управлінського консультування на бізнес-процеси підприємств

Управлінське консультування відіграє важливу роль у вдосконаленні бізнес-процесів підприємств.

Сучасні механізми впливу управлінського консультування охоплюють широкий спектр інструментів і методик, які дозволяють підвищити ефективність, конкурентоспроможність та інноваційний потенціал компаній.

Нижче розглянемо основні механізми, що використовуються сьогодні в управлінському консультуванні для впливу на бізнес-процеси підприємств.

1. Бізнес-аналітика та управління даними

Одним з ключових механізмів управлінського консультування є використання бізнес-аналітики та управління даними. Консультанти використовують великі дані (Big Data), аналітичні інструменти та програмні рішення для збору, аналізу та інтерпретації інформації, що допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення. Це дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати та покращувати продуктивність [48].

2. Інноваційні методики управління проектами

Сучасні методики управління проектами, такі як Agile, Scrum, Kanban та Lean, дозволяють підприємствам гнучко реагувати на зміни ринкових умов і потреб клієнтів. Консультанти допомагають компаніям впроваджувати ці методики, адаптуючи їх до специфіки бізнесу. Це сприяє прискоренню реалізації проектів, підвищенню якості продуктів та послуг, а також ефективному використанню ресурсів [42].

3. Цифрова трансформація та автоматизація

Цифрова трансформація бізнес-процесів є одним із провідних напрямків у сучасному управлінському консультуванні. Консультанти допомагають компаніям впроваджувати нові цифрові технології, такі як штучний інтелект, інтернет речей (IoT), блокчейн, хмарні обчислення та автоматизація. Це дозволяє оптимізувати операційні процеси, зменшити помилки та витрати, підвищити швидкість виконання завдань і забезпечити більш ефективну взаємодію між підрозділами компанії [44].

4. Реінжиніринг бізнес-процесів

Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) є методом кардинального переосмислення і перебудови існуючих бізнес-процесів з метою досягнення значних покращень у їхній ефективності, продуктивності та якості. Консультанти допомагають компаніям виявляти неефективні процеси, розробляти нові моделі та впроваджувати їх на практиці, що дозволяє досягти значного покращення результатів [45].

5. Управління змінами

Успішне впровадження нових стратегій та процесів вимагає ефективного управління змінами. Консультанти надають підприємствам підтримку в управлінні змінами, включаючи комунікацію, навчання персоналу та подолання опору змінам. Вони розробляють стратегії, які допомагають компаніям адаптуватися до нових умов і забезпечують стійкий розвиток бізнесу [28].

6. Удосконалення організаційної структури

Консультанти часто займаються оптимізацією організаційної структури підприємств для покращення управління бізнес-процесами. Це включає розробку нових моделей управління, скорочення рівнів ієрархії, створення міжфункціональних команд та впровадження нових ролей, що підвищує гнучкість і адаптивність компанії [12].

7. Розробка та впровадження стратегічних планів

Консультанти допомагають підприємствам у розробці стратегічних планів, які включають довгострокові цілі, аналіз конкурентного середовища, визначення ринкових можливостей та загроз, а також розробку шляхів досягнення цих цілей. Ефективна стратегія дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [52].

8. Підтримка інновацій та розвиток нових продуктів

Сучасне управлінське консультування також охоплює підтримку інноваційної діяльності та розробку нових продуктів і послуг. Консультанти допомагають компаніям розвивати інноваційні культури, створювати ефективні процеси для генерації нових ідей та виведення їх на ринок, що сприяє зростанню бізнесу та підвищенню його конкурентоспроможності [42].

9. Забезпечення сталого розвитку та соціальної відповідальності

Консультанти також відіграють важливу роль у впровадженні принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності. Це включає розробку політик та стратегій, спрямованих на зменшення впливу на навколишнє середовище, поліпшення умов праці, підвищення прозорості та етики бізнесу. Підприємства, що дотримуються цих принципів, не лише покращують свій імідж, але й підвищують довіру з боку споживачів та партнерів [1].

10. Клієнтоорієнтованість та управління відносинами з клієнтами

Консультанти допомагають компаніям впроваджувати практики клієнтоорієнтованості, що включають використання систем управління відносинами з клієнтами (CRM), аналіз клієнтського досвіду та розробку персоналізованих підходів до обслуговування. Це дозволяє підвищити

задоволеність клієнтів, збільшити лояльність та, як результат, забезпечити стабільне зростання бізнесу [16].

Сучасні механізми впливу управлінського консультування на бізнес-процеси підприємств охоплюють широкий спектр інструментів та методик, що допомагають підприємствам підвищити свою ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність. Використання таких механізмів дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін, оптимізувати свої операції та забезпечити довгостроковий успіх у швидко змінюваному ринковому середовищі.

3.3. Розробка антикризової стратегії управління консалтинговою та аутсорсинговою діяльністю компанії в умовах воєнного стану

Розробка антикризової стратегії управління консалтинговою та аутсорсинговою діяльністю компанії в умовах воєнного стану є складним завданням, що вимагає врахування специфічних викликів, пов'язаних з нестабільністю, ризиками для безпеки, порушенням ланцюгів поставок, а також зменшенням попиту на послуги.

Нижче наведено основні етапи та елементи розробки такої стратегії.

1. Аналіз ситуації та оцінка ризиків

Першим кроком у розробці антикризової стратегії є детальний аналіз поточної ситуації та оцінка ризиків. Це включає:

- Оцінку впливу воєнного стану на бізнес-середовище, клієнтів, постачальників та співробітників.
- Визначення ключових ризиків, таких як безпекові загрози, порушення ланцюгів поставок, фінансові ризики та скорочення попиту.
- Виявлення основних вразливих місць у поточній діяльності компанії.

Таблиця 3.1.

Оцінка впливу воєнного стану на бізнес-середовище, клієнтів, постачальників та співробітників

Етап	Елемент	Оцінка ризиків
Вплив на бізнес-середовище	Нестабільність ринку	Під час воєнного стану загальна економічна активність знижується через зростання невизначеності, обмеження, перебої у фінансуванні та логістиці. Інвестиційна активність також зменшується, що створює тиск

		на компанії, які залежать від доступу до капіталу.
	Зміни регуляційного поля	Воєнний стан часто передбачає нові регуляторні обмеження, такі як зміна процедур ліцензування, запровадження додаткових податків чи обмежень у фінансових операціях.
	Інфляційні процеси та коливання валютних курсів	Збільшення витрат на виробництво, логістику та зниження платоспроможності населення можуть негативно вплинути на дохідність бізнесу.
Вплив на клієнтів	Зниження попиту	Воєнний стан може вплинути на купівельну спроможність клієнтів через втрату роботи, зниження доходів чи нестабільність економічної ситуації
	Зміна пріоритетів	Під час війни споживчі настрої змінюються, фокус зміщується на товари першої необхідності, знижується попит на люксові та необов'язкові товари
	Поведінка клієнтів	Частина клієнтів може змінити свої звички через вимушену міграцію чи тимчасову недоступність товарів і послуг
Вплив на постачальників	Перебої у постачанні	Через пошкодження інфраструктури, блокування транспортних шляхів або військові дії, ланцюги постачання можуть бути розірвані або порушені.
	Зростання витрат на сировину	Зниження доступності ресурсів через війну або санкції призводить до підвищення цін на матеріали, що впливає на собівартість продукції.
	Перегляд умов співпраці	Постачальники можуть змінити умови контрактів через зростання ризиків, вимагати передоплати або вводити додаткові гарантії.

Вплив на співробітників	Безпека працівників	Прямі загрози для життя через військові дії можуть викликати відтік кадрів, релокацію персоналу або необхідність забезпечення додаткових заходів безпеки.
	Психологічний стан	Співробітники можуть відчувати підвищений стрес і тривожність, що вплине на їх продуктивність і здатність до ефективної роботи.
	Трудова мобільність	Частина співробітників може бути мобілізована, що призведе до дефіциту кадрів і потреби у швидкій заміні персоналу.

Джерело: розроблено автором

Загалом, воєнний стан суттєво підвищує ризики для бізнесу, знижує його стабільність, а також створює необхідність впровадження нових кризових стратегій для підтримки життєздатності підприємства.

Таблиця 3.2.

Визначення ключових ризиків

Етап	Елемент	Ключові ризики
Безпекові загрози	Загроза фізичної безпеки об'єктів	Можливість пошкодження інфраструктури або майна через військові дії, вибухи, пожежі тощо
	Територіальні ризики	Операції компанії можуть бути обмежені в певних зонах бойових дій чи тимчасово окупованих територіях
Порушення ланцюгів поставок	Недоступність постачальників	Військові дії можуть заблокувати або ускладнити роботу логістичних компаній та постачальників
	Затримки у доставках	Закриття транспортних коридорів, зміна митних режимів, блокади можуть призвести до збільшення часу постачання

Фінансові ризики	Відтік капіталу	Невизначеність може призвести до скорочення інвестицій, зменшення доступу до кредитів або фінансових резервів.
	Зниження рентабельності	Зростання витрат на виробництво та логістику може скоротити маржу, а відсутність ліквідності ускладнить операції.
Скорочення попиту	Зниження купівельної спроможності	Клієнти витрачають менше через економічну нестабільність і невпевненість у майбутньому.
	Зміна структури попиту	Попит на деякі товари чи послуги може повністю зникнути в умовах війни або бути переорієнтований на інші категорії.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, воєнний стан викликає низку серйозних ризиків для бізнесу, що вимагають швидкої адаптації, зокрема диверсифікації ланцюгів постачання, зниження витрат та зміни стратегій управління для мінімізації збитків і забезпечення безперервної діяльності в кризових умовах.

Таблиця 3.3.

Виявлення основних вразливих місць у поточній діяльності компанії

Елемент	Основні вразливі місця
Залежність від постачальників або конкретних регіонів	Компанії, що мають вузькоспеціалізовані канали постачання, можуть бути вразливі до порушень ланцюгів поставок, що потребує розробки альтернативних джерел або запасів.
Нестача фінансових резервів	Якщо компанія має обмежену ліквідність або залежить від зовнішніх інвестицій, війна може ускладнити доступ до капіталу та створити загрозу банкрутства.

Кадрові ризики	Втрата ключових працівників через мобілізацію або міграцію може призвести до втрати компетенцій і вплинути на виконання критично важливих завдань.
Технологічна залежність	Якщо бізнес покладається на інфраструктуру чи технології, що можуть бути пошкоджені або недоступні в умовах війни (наприклад, електроенергія, інтернет), це створює додаткову вразливість.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, компанії потрібно зосередитись на диверсифікації постачальників, створенні фінансових резервів, впровадженні кадрових резервних планів та розвитку альтернативних технологічних рішень для мінімізації впливу воєнних ризиків.

2. Розробка сценаріїв розвитку

На основі аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, проведено розробку трьох основних сценаріїв розвитку ситуації для ТОВ "Центр Бізнес Рішень": **оптимістичний, базовий і песимістичний**. Кожен сценарій враховує можливі варіанти розвитку подій та їхній вплив на діяльність компанії. Це допоможе підготуватися до різних варіантів подій та розробити відповідні плани дій.

Таблиця 3.4.

Розробка сценаріїв розвитку ТОВ "Центр Бізнес Рішень"

в умовах воєнного стану

Елемент	Варіанти розвитку подій
1. Оптимістичний сценарій	

Передумови	<ul style="list-style-type: none"> • Закінчення активної фази воєнних дій протягом наступних 6-12 місяців, відновлення стабільності в ключових регіонах країни. • Стабілізація економіки завдяки міжнародній підтримці, інвестиціям та програмам відновлення. • Відновлення попиту на консалтингові та аутсорсингові послуги внаслідок поступового повернення бізнесів до довоєнного режиму роботи.
Вплив на компанію	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення кількості клієнтів через активізацію бізнесу та зростання потреби в професійних послугах. • Відновлення та розширення партнерських відносин з постачальниками і клієнтами. • Покращення фінансових показників завдяки зростанню попиту та можливостям розширення на нові ринки.
Ключові дії	<ul style="list-style-type: none"> • Інвестування в розвиток та масштабування бізнесу. • Відновлення і зміцнення ланцюгів постачань. • Розширення портфеля послуг, зокрема цифровізація бізнесу та впровадження інноваційних рішень для клієнтів.
Можливі ризики	<ul style="list-style-type: none"> • Можливі локальні конфлікти або загострення воєнної ситуації, що призведе до повторної кризи.
2. Базовий сценарій	

Передумови	<ul style="list-style-type: none"> • Затяжний конфлікт, проте без загострення на нових територіях. • Повільна економічна стабілізація за рахунок міжнародної допомоги, але зі збереженням економічної невизначеності. • Помірне зростання попиту на послуги компанії, адже бізнеси поступово адаптуються до нових умов.
Вплив на компанію	<ul style="list-style-type: none"> • Збереження стабільного попиту на консалтингові та аутсорсингові послуги, особливо для секторів, що адаптувалися до умов війни. • Часткове відновлення ланцюгів постачання, проте в окремих регіонах можуть залишатися ризики логістичних ускладнень. • Помірний розвиток бізнесу, але без масштабних інвестицій чи значного зростання.
Ключові дії	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимізація витрат для забезпечення фінансової стійкості. • Диверсифікація клієнтського портфеля: залучення клієнтів із стабільних регіонів та з секторів, які активно розвиваються. • Релокація та підтримка співробітників, що перебувають у зонах підвищеного ризику.
Можливі ризики	<ul style="list-style-type: none"> • Тривала економічна криза, що призведе до скорочення попиту та ресурсів для розвитку бізнесу. • Затяжний конфлікт, який ускладнить відновлення бізнес-активності в деяких регіонах.
3. Песимістичний сценарій	

Передумови	<ul style="list-style-type: none"> • Ескалація конфлікту на нові території та продовження бойових дій протягом кількох років. • Глибока економічна криза, інфляція, відсутність зовнішньої інвестиційної підтримки. • Різде зниження попиту на консалтингові та аутсорсингові послуги через скорочення діяльності бізнесів та їхню неспроможність інвестувати в зовнішні сервіси.
Вплив на компанію	<ul style="list-style-type: none"> • Значне скорочення клієнтської бази через закриття чи мінімізацію діяльності компаній-клієнтів. • Проблеми з постачанням і логістикою, що ускладнює забезпечення операційної діяльності. • Фінансові втрати через скорочення доходів, необхідність зменшення чисельності персоналу або інших витрат.
Ключові дії	<ul style="list-style-type: none"> • Збереження основних бізнес-процесів шляхом глибокої оптимізації витрат і процесів. • Фокус на збереженні основних клієнтів і обслуговуванні стабільних секторів економіки. • Адаптація бізнес-моделі для надання послуг у форматі антикризових рішень, аутсорсинг персоналу для секторів, які виживають у кризі (наприклад, ІТ або логістика). • Активна робота з державними програмами підтримки бізнесу.
Можливі ризики	<ul style="list-style-type: none"> • Повна зупинка діяльності через відсутність попиту та критичні економічні умови. • Масова релокація чи втрата співробітників, що ускладнить відновлення після завершення конфлікту.

Джерело: розроблено автором

Ці сценарії допоможуть ТОВ "Центр бізнес рішень" оцінити можливі варіанти розвитку подій і підготуватися до різних обставин. Оптимістичний сценарій передбачає активне відновлення та розширення бізнесу, тоді як

песимістичний вимагає максимальної концентрації на виживанні. Базовий сценарій є найбільш вірогідним і передбачає необхідність балансування між підтримкою стабільності та мінімальним зростанням.

Песимістичний сценарій передбачає зниження попиту на послуги аж до зупинки діяльності.

3. Забезпечення безпеки співробітників та активів

В умовах воєнного стану пріоритетом має бути безпека співробітників та збереження активів компанії. Це може включати:

- Розробку планів евакуації та безпеки для співробітників.
- Захист фізичних активів компанії, включаючи обладнання та дані.
- Забезпечення кібербезпеки для запобігання кібератакам, які можуть стати більш частими в умовах воєнного стану.

Для забезпечення безпеки співробітників та активів компанії ТОВ "Центр Бізнес Рішень" в умовах воєнного стану необхідно розробити комплексну стратегію, що включатиме фізичний захист співробітників та інфраструктури, а також заходи для запобігання кіберзагрозам. Нижче наведені ключові напрямки та рекомендації для захисту.

Таблиця 3.5.

Розробка антикризової стратегії безпеки співробітників та активів ТОВ "Центр Бізнес Рішень" в умовах воєнного стану

Фактори	Етапи	Розробка стратегії безпеки
1. Розробка планів евакуації та безпеки для співробітників		

Плани евакуації	Оцінка місць перебування співробітників	Визначення найбільш небезпечних регіонів і підготовка планів евакуації для кожного з них. Співробітники в зонах підвищеної небезпеки повинні мати чіткі інструкції щодо дій у випадку ескалації конфлікту.
	Створення евакуаційних маршрутів	Визначення безпечних шляхів евакуації та місць збору. Важливо розробити альтернативні маршрути на випадок блокування основних доріг.
	Підготовка списків екстрених контактів	Забезпечення кожного співробітника списком контактів для зв'язку під час евакуації (керівники, служби безпеки, рятувальні служби).
	Регулярні навчання та інструктажі	Проведення регулярних тренувань та інструктажів для співробітників щодо евакуації, першої допомоги, поведінки під час обстрілів або інших небезпечних ситуацій.
Операційна безпека	Гнучкість робочого графіка	Забезпечення можливості віддаленої роботи для співробітників, які перебувають у небезпечних зонах, з відповідними засобами зв'язку та захистом даних.
	Розробка плану дій в екстрених ситуаціях	Плани повинні включати координацію дій співробітників у разі небезпечних ситуацій, таких як ракетні обстріли, вторгнення або евакуація.
2. Захист фізичних активів компанії		

Охорона офісних приміщень та обладнання	Фізична охорона	Встановлення охоронних систем у офісних приміщеннях (сигналізації, камери спостереження) для мінімізації ризиків мародерства чи незаконних вторгнень.
	Страховання активів	Оформлення страхових полісів для офісного обладнання та інших цінних активів компанії на випадок їх пошкодження чи втрати під час бойових дій.
	Резервні офісні приміщення	Якщо можливе руйнування основного офісу, слід мати резервні приміщення або домовленості про використання коворкінгів або тимчасових офісів у безпечних регіонах.
Захист даних	Створення резервних копій даних	Впровадження регулярного процесу резервного копіювання важливих бізнес-даних на захищені сервери або хмарні сховища, розташовані в безпечних регіонах чи за кордоном.
	Розміщення серверів у безпечних зонах	Використання віддалених дата-центрів або хмарних сервісів для розміщення серверів з критично важливими даними.
3. Забезпечення кібербезпеки		
Захист від кіберзагроз	Антивірусні програми та фаєрволи	Встановлення сучасних антивірусних систем, міжмережевих екранів (фаєрволів) та систем запобігання вторгнень (IDS/IPS).
	Шифрування даних	Використання протоколів шифрування для захисту конфіденційної інформації під час передачі та зберігання.
	Двофакторна автентифікація	Впровадження двофакторної автентифікації для доступу до

		внутрішніх систем компанії та особистих даних клієнтів.
	Регулярні оновлення систем безпеки	Постійне оновлення операційних систем, антивірусів та програмного забезпечення для захисту від нових кіберзагроз.
Кібергігієна співробітників	Тренінги з кібербезпеки	Проведення регулярних тренінгів для співробітників щодо безпечного користування корпоративними системами, виявлення фішингових атак та правильного поводження з конфіденційними даними.
	Обмеження доступу до критичних систем	Забезпечення того, що доступ до найважливіших даних мають лише ті співробітники, які дійсно потребують цього для виконання своїх обов'язків.

Джерело: розроблено автором

Реалізація цих заходів допоможе ТОВ "Центр бізнес рішень" мінімізувати ризики для співробітників, активів та даних компанії в умовах воєнного стану. Важливо також регулярно оновлювати плани евакуації, кібербезпеки та захисту фізичних активів відповідно до змін ситуації на фронті та у бізнес-середовищі.

4. Гнучкість та адаптація бізнес-процесів

Умови воєнного стану можуть вимагати швидкої адаптації бізнес-процесів. Це включає:

- Перегляд та оптимізацію бізнес-процесів для забезпечення їх гнучкості.
- Використання віддаленої роботи та цифрових інструментів для забезпечення безперервності бізнесу.
- Адаптація графіків роботи та процесів управління до нових умов.

Для забезпечення безперервності бізнесу та ефективного реагування на зміни в умовах воєнного стану ТОВ "Центр Бізнес Рішень" має реалізувати ряд стратегічних ініціатив. Це включає перегляд і оптимізацію бізнес-процесів, використання цифрових технологій та адаптацію графіків роботи. Нижче наведено розробку заходів для кожного з цих напрямків.

Таблиця 3.6.

Розробка антикризової стратегії по гнучкості та адаптації бізнес-процесів ТОВ "Центр Бізнес Рішень" в умовах воєнного стану

Фактор	Етап	Розробка стратегії по гнучкості та адаптації
1. Перегляд та оптимізація бізнес-процесів		
Аналіз існуючих бізнес-процесів	Оцінка поточних процесів	Провести детальний аналіз існуючих бізнес-процесів для визначення вузьких місць та неефективностей. Використати методи бізнес-аналізу для ідентифікації процесів, які потребують удосконалення.
	Визначення критично важливих процесів	Ідентифікувати процеси, які є критичними для діяльності компанії, і які необхідно зберегти в будь-яких умовах.
Оптимізація процесів	Спрощення процедур	Удосконалити процедури, зменшуючи кількість етапів для пришвидшення їх виконання. Застосувати принципи Lean для усунення зайвих витрат і спрощення потоків.
	Автоматизація рутинних завдань	Впровадження цифрових рішень для автоматизації рутинних та повторюваних завдань, що зменшить навантаження на співробітників і підвищить швидкість виконання завдань.

	Створення резервних планів	Розробити резервні плани для важливих процесів, щоб швидко адаптуватися до змін у середовищі.
2. Використання віддаленої роботи та цифрових інструментів		
Впровадження віддаленої роботи	Налаштування системи віддаленого доступу	Забезпечити безпечний доступ до корпоративних ресурсів і даних через VPN та хмарні рішення, що дозволяє співробітникам працювати з будь-якої точки.
	Забезпечення технологічного оснащення	Надати співробітникам необхідні інструменти для роботи з дому, такі як ноутбуки, програмне забезпечення для відеоконференцій (Zoom, Microsoft Teams) та інші необхідні ресурси.
Використання цифрових інструментів	Системи управління проектами	Впровадити інструменти управління проектами (Trello, Asana, Jira) для моніторингу завдань, комунікації та співпраці між командами.
	Цифрові платформи для спільної роботи	Використовувати хмарні рішення для зберігання документів (Google Drive, Dropbox) та спільної роботи над документами, що дозволяє уникнути проблем з доступом до важливої інформації.
3. Адаптація графіків роботи та процесів управління		

Гнучкі графіки роботи	Впровадження гнучких графіків	Дозволити співробітникам обирати зручний для них час роботи, щоб врахувати різні обставини, такі як безпека, родинні обов'язки та інші чинники, що можуть вплинути на їхню здатність працювати в традиційні години.
	Надання вихідних днів у критичних ситуаціях	У разі надзвичайних ситуацій забезпечити можливість отримання додаткових вихідних днів для співробітників, що потребують відпочинку або підтримки в складні часи.
Процеси управління	Регулярні комунікації з командою	Організувати регулярні зустрічі для обговорення ситуації, проблем та можливостей. Використовувати ці зустрічі для забезпечення прозорості в управлінні та підвищення рівня довіри серед співробітників.
	Моніторинг та оцінка ефективності	Впровадити механізми моніторингу та оцінки ефективності бізнес-процесів та результативності команд. Регулярно аналізувати дані для коригування стратегій і адаптацій до нових умов.

Джерело: розроблено автором

Забезпечення гнучкості та адаптації бізнес-процесів ТОВ "Центр бізнес рішень" в умовах воєнного стану є критично важливим для підтримки стабільності та розвитку компанії. Впровадження рекомендованих стратегій дозволить знизити ризики, покращити оперативну ефективність та забезпечити безперервність бізнесу в складних умовах.

5. Диверсифікація послуг та ринків

У нестабільних умовах важливо диверсифікувати джерела доходів. Це може включати:

- Розширення спектра консалтингових та аутсорсингових послуг, зокрема надання нових послуг, що можуть бути актуальними в умовах кризи.
- Вихід на нові ринки або робота з новими сегментами клієнтів, менш залежними від впливу конфлікту.
- Розвиток онлайн-послуг та використання цифрових платформ для залучення клієнтів.

У нестабільних умовах воєнного стану диверсифікація джерел доходів є критично важливою для збереження фінансової стабільності та розвитку компанії. Розробка нових стратегій може допомогти знизити ризики та забезпечити стабільні потоки доходів. Ось кілька ключових напрямків для диверсифікації послуг і ринків ТОВ "Центр Бізнес Рішень".

Таблиця 3.7.

Розробка антикризової стратегії по диверсифікації послуг та ринків в умовах воєнного стану

Фактори	Етапи	Розробка стратегії по диверсифікації послуг та ринків
1. Розширення спектра консалтингових та аутсорсингових послуг		
Аналіз потреб ринку	Визначення нових потреб	Провести аналіз ринку для визначення нових потреб бізнесів в умовах кризи, зокрема в сферах безпеки, управління ризиками та оптимізації витрат.
	Консультації з управління кризами	Пропонувати консультації щодо управління кризами та непередбачуваними ситуаціями,

Нові послуги		включаючи стратегії реагування та відновлення.
	Аутсорсинг функцій безпеки	Запропонувати послуги аутсорсингу для функцій безпеки, включаючи оцінку ризиків, планування безпеки та управління кризами.
	Тренінги для співробітників	Впровадити програми навчання та підвищення кваліфікації для співробітників клієнтів, що допоможуть підвищити їхню адаптивність та ефективність у нових умовах.
2. Вихід на нові ринки та сегменти клієнтів		
Сегментація ринку	Вивчення нових сегментів	Ідентифікувати сегменти ринку, які менш вразливі до впливу воєнного стану, такі як ІТ-компанії, підприємства, що надають критично важливі послуги, або бізнеси, які можуть адаптуватися до нових умов.
Вихід на нові ринки	Географічна експансія	Розглянути можливості виходу на нові регіональні ринки або міжнародні, де попит на консалтингові послуги залишається стабільним.
	Секторальна експансія	Розширити спектр клієнтів, працюючи з підприємствами в нових секторах, таких як охорона здоров'я, освіта, або технології, де можуть бути нові потреби у консалтингових послугах.
3. Розвиток онлайн-послуг та цифрових платформ		
Цифровізація послуг	Онлайн-консультації	Впровадити онлайн-платформи для проведення консультацій, вебінарів та тренінгів, що забезпечить зручний доступ для клієнтів.
	Віртуальні інструменти	Розробити віртуальні інструменти для бізнес-аналізу, управління проектами

		або оцінки ризиків, які можуть бути надані клієнтам у цифровому форматі.
Залучення клієнтів через цифрові канали	Маркетинг у соціальних мережах	Використовувати соціальні мережі для просування нових послуг та залучення клієнтів. Розробити контент, що підкреслює актуальність послуг у кризових умовах
	Онлайн-реклама	Застосовувати таргетовану рекламу для залучення нових клієнтів, особливо в сегментах, які не постраждали від конфлікту.

Джерело: розроблено автором

Диверсифікація послуг та ринків є важливим кроком до забезпечення стійкості та адаптації в умовах воєнного стану. Розширення спектра консалтингових та аутсорсингових послуг, вихід на нові ринки та сегменти клієнтів, а також розвиток онлайн-послуг допоможуть знизити ризики та забезпечити стабільні доходи компанії в складних умовах.

6. Фінансовий менеджмент та підтримка ліквідності

Забезпечення фінансової стійкості є критичним під час кризи. Це може включати:

- Перегляд бюджету та скорочення непершочергових витрат.
- Пошук нових джерел фінансування, включаючи державні програми підтримки, гранти або кредити.
- Управління дебіторською заборгованістю та підтримка ліквідності.

Ефективний фінансовий менеджмент є критично важливим для забезпечення стійкості компанії в умовах воєнного стану. Зокрема, важливо зосередитися на підтримці ліквідності, оптимізації витрат та пошуку нових джерел фінансування. Ось кілька ключових напрямків для реалізації фінансового менеджменту.

Таблиця 3.8.

Розробка антикризової стратегії по фінансовому менеджменту та підтримці ліквідності в умовах воєнного стану

Фактори	Етапи	Розробка стратегії по фінансовому менеджменту та підтримці ліквідності
1. Перегляд бюджету та скорочення непершочергових витрат		
Аналіз поточних витрат	Оцінка витрат	Провести всебічний аналіз поточних витрат для виявлення непершочергових витрат, які можна скоротити або відкласти.
	Класифікація витрат	Розділити витрати на критичні (необхідні для функціонування) та некритичні (можна скоротити або перенести).
Оптимізація бюджету	Скорочення витрат	Вжити заходів для скорочення витрат на не критичні послуги, такі як маркетингові кампанії, навчання та інші другорядні ініціативи.
	Перегляд контрактів	Переглянути контракти з постачальниками та партнерами для можливого зниження цін або зміни умов.
2. Пошук нових джерел фінансування		
Державні програми та гранти	Інформаційний моніторинг	Постійно відстежувати нові державні програми підтримки бізнесу, які можуть бути доступні в умовах кризи, зокрема національні або регіональні ініціативи.
	Подання заявок на гранти	Активно подавати заявки на гранти, що можуть бути доступні для консалтингових компаній, з акцентом на

		проекти, пов'язані з адаптацією до кризових умов.
Кредити та позики	Банківське фінансування	Розглянути можливість отримання короткострокових або довгострокових кредитів для підтримки ліквідності. Зокрема, звернутися до банків, що мають програми підтримки малих і середніх підприємств
	Партнерство з інвесторами	Залучити інвесторів або фінансові установи для отримання капіталу, пропонуючи частку у прибутках або інших формах співпраці.
3. Управління дебіторською заборгованістю та підтримка ліквідності		
Контроль за дебіторською заборгованістю	Регулярний моніторинг	Встановити регулярний моніторинг дебіторської заборгованості, щоб ідентифікувати проблемних клієнтів та вжити заходів для скорочення прострочених платежів.
	Використання системи нагадувань	Запровадити автоматизовані системи для надсилання нагадувань клієнтам про наближення термінів сплати.
Забезпечення ліквідності	Створення ліквідних резервів	Відкласти частину фінансових ресурсів у ліквідні активи для покриття термінових потреб у грошових коштах.
	Перегляд умов платежів	Переглянути умови платежів для клієнтів, щоб заохотити швидшу оплату, наприклад, шляхом надання знижок за дострокову оплату.

Джерело: розроблено автором

Забезпечення фінансового менеджменту та підтримка ліквідності в умовах воєнного стану є важливими завданнями для збереження стабільності компанії. Перегляд бюджету, пошук нових джерел фінансування та ефективне управління дебіторською заборгованістю допоможуть знизити ризики та забезпечити фінансову стійкість у складний період.

7. Управління ланцюгами поставок та партнерськими відносинами

В умовах порушення ланцюгів поставок важливо забезпечити стабільність взаємодії з постачальниками та партнерами. Це може включати:

- Виявлення альтернативних постачальників та розробка планів на випадок збоїв.
- Перегляд умов співпраці та укладення нових угод, що враховують поточні ризики.
- Співпраця з партнерами для спільного вирішення кризових ситуацій.

В умовах воєнного стану важливо адаптувати управління ланцюгами поставок та партнерськими відносинами для забезпечення безперервності бізнесу та мінімізації ризиків.

Таблиця 3.9.

Розробка антикризової стратегії управління ланцюгами поставок та партнерськими відносинами в умовах воєнного стану

Фактори	Етапи	Розробка стратегії управління ланцюгами поставок та партнерськими відносинами
1. Виявлення альтернативних постачальників та розробка планів на випадок збоїв		
Аналіз існуючих постачальників	Оцінка ризиків	Провести аналіз поточних постачальників на предмет їх стійкості до кризових умов, визначити можливі ризики, пов'язані з кожним постачальником, такі як географічні або політичні ризики.
	Розширення бази постачальників	Виявити альтернативних постачальників, які можуть забезпечити аналогічні або покращені умови співпраці. Це може

Пошук альтернативних постачальників		включати місцеві та регіональні компанії, які менше підпадають під вплив конфлікту.
	Оцінка нових постачальників	Проводити оцінку нових постачальників з урахуванням їхньої надійності, цінової політики та можливостей виконання замовлень.
Розробка планів на випадок збоїв	Сценарії на випадок збоїв	Розробити плани дій у разі виникнення збоїв у ланцюгах поставок, що включають альтернативні маршрути доставки, резервні постачальники та інші механізми для швидкого реагування.
2. Перегляд умов співпраці та укладення нових угод		
Оцінка існуючих угод	Перегляд контрактів	Провести всебічний аналіз існуючих угод з постачальниками та партнерами для виявлення умов, які можуть бути переглянуті або оновлені з урахуванням нових ризиків та умов ринку.
Переговори з постачальниками	Гнучкість у співпраці	Вести переговори з постачальниками для забезпечення більш гнучких умов співпраці, таких як зміни в графіках поставок, можливість відстрочення платежів або зниження мінімальних обсягів замовлень.
	Укладання нових угод	Укладати нові угоди, які враховують ризики воєнного стану, а також передбачають можливість адаптації до змін у ринку.
3. Співпраця з партнерами для спільного вирішення кризових ситуацій		

Побудова партнерських відносин	Створення мережі партнерств	Розвивати партнерські відносини з іншими компаніями, що працюють у схожих сферах, для обміну ресурсами, інформацією та підтримкою в умовах кризи.
Спільне управління ризиками	Спільні ініціативи	Запроваджувати спільні ініціативи з партнерами для покращення управління ланцюгами поставок, такі як спільні закупівлі або обмін інформацією про ринкові умови.
	Обмін досвідом	Організувати регулярні зустрічі з партнерами для обміну досвідом та обговорення поточних викликів, що можуть виникати внаслідок воєнного стану.

Джерело: розроблено автором

Ефективне управління ланцюгами поставок та партнерськими відносинами в умовах воєнного стану є критично важливим для забезпечення стабільності бізнесу. Виявлення альтернативних постачальників, перегляд умов співпраці та активна співпраця з партнерами допоможуть знизити ризики, покращити стійкість та забезпечити безперервність діяльності компанії.

8. Комунікація та підтримка морального духу співробітників

Ефективна комунікація та підтримка співробітників є ключовими факторами в умовах кризи. Це включає:

- Регулярну комунікацію з співробітниками щодо ситуації та планів компанії.
- Психологічну підтримку та програми допомоги співробітникам, які можуть стикнутися з труднощами.
- Залучення співробітників до процесу прийняття рішень та розробки стратегій.

Ефективна комунікація та підтримка морального духу співробітників є критично важливими аспектами в умовах воєнного стану. Це допоможе зберегти продуктивність, зменшити стрес та забезпечити залученість співробітників у процесі компанії.

Таблиця 3.10.

Розробка антикризової стратегії з комунікацій та підтримки морального духу співробітників в умовах воєнного стану

Фактори	Етапи	Розробка стратегії з комунікацій та підтримки морального духу співробітників
1. Регулярна комунікація з співробітниками		
Інформування про ситуацію	Щотижневі/щомісячні брифінги	Проводити регулярні зустрічі (в онлайн-форматі, якщо це необхідно), на яких буде обговорюватися поточна ситуація в країні, вплив воєнного стану на компанію, а також стратегічні плани та заходи, що вживаються.
	Оновлення інформації	Створити інформаційний канал (може бути внутрішня платформа або чат), де співробітники можуть отримувати актуальні новини, оновлення про безпеку та інші важливі повідомлення.
Зворотний зв'язок	Опитування та анкетування	Проводити регулярні опитування для збору зворотного зв'язку від співробітників щодо їхнього настрою, рівня стресу та запитів, щоб враховувати їх у планах компанії.
	Прямі комунікаційні канали	Забезпечити можливість співробітників звертатися безпосередньо до керівництва з

		питаннями, пропозиціями або зауваженнями.
2. Психологічна підтримка та програми допомоги співробітникам		
Організація психологічної підтримки	Консультації психологів	Забезпечити доступ до послуг психологів або консультантів, які можуть допомогти співробітникам впоратися зі стресом і емоційними труднощами. Це можуть бути як особисті, так і онлайн-консультації.
	Групи підтримки	Створити групи підтримки для співробітників, де вони можуть обговорювати свої переживання, ділитися досвідом та отримувати підтримку від колег.
Програми добробуту	Тренінги та вебінари	Організувати тренінги з управління стресом, емоційного інтелекту та інших навичок, які можуть допомогти співробітникам впоратися з труднощами.
	Фізичне здоров'я	Запровадити програми, що сприяють фізичному здоров'ю, такі як групові заняття спортом, йога чи медитація.
3. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень		
Співпраця з командою	Робочі групи	Створити робочі групи з різних департаментів для розробки рішень та стратегій, що враховують думки та пропозиції співробітників. Це допоможе забезпечити їхню залученість у процеси компанії.
	Ініціативи та проекти	Заохочувати співробітників ініціювати проекти або пропозиції, які можуть допомогти компанії адаптуватися до нових умов. Кращі ідеї можуть бути

		реалізовані з відповідною підтримкою з боку керівництва.
Прозорість у прийнятті рішень	Комунікація про рішення	Після прийняття рішень важливо комунікувати співробітникам, чому були обрані ті чи інші варіанти, щоб вони відчували свою причетність до загальних цілей компанії.
	Залучення до обговорень	Створити платформи для обговорення важливих рішень і стратегій, щоб співробітники могли вносити свої пропозиції та коментарі.

Джерело: розроблено автором

Ефективна комунікація та підтримка морального духу співробітників у складних умовах воєнного стану є важливими для збереження продуктивності та згуртованості команди. Регулярна комунікація, психологічна підтримка та залучення співробітників до процесів прийняття рішень допоможуть зміцнити відчуття спільності та впевненості в майбутньому.

9. Моніторинг та коригування стратегії

Криза може швидко змінюватися, тому важливо постійно моніторити ситуацію та бути готовими до коригування стратегії. Це включає:

- Постійний моніторинг ключових показників ефективності (КРІ).
- Регулярний перегляд та оновлення планів відповідно до змін ситуації.
- Готовність до швидкої реакції на нові виклики та можливості.

У нестабільних умовах, зокрема під час воєнного стану, важливо забезпечити системний підхід до моніторингу та коригування стратегії. Це дозволить компанії адаптуватися до змін та реагувати на нові виклики. Ось ключові аспекти реалізації цієї стратегії.

Таблиця 3.11.

Моніторинг, розробка та коригування стратегії в умовах воєнного стану

Фактори	Етапи	Розробка та коригування стратегії
1. Постійний моніторинг ключових показників ефективності (КРІ)		
Визначення КРІ	Визначити критично важливі показники	Зосередитися на показниках, які безпосередньо відображають стан бізнесу в умовах воєнного стану. Це можуть бути: <ul style="list-style-type: none"> ○ Фінансові показники (доходи, витрати, прибуток) ○ Операційні показники (завершені проекти, тривалість виконання, ефективність процесів) ○ Показники задоволеності клієнтів і співробітників.
Збір та аналіз даних	Регулярний збір даних	Встановити системи для збору даних про КРІ щомісяця або щоквартально.
	Аналіз трендів	Використовувати аналітичні інструменти для виявлення трендів та аномалій у даних, що допоможе своєчасно реагувати на зміни.
2. Регулярний перегляд та оновлення планів відповідно до змін ситуації		
Планування та коригування	Систематичні ревізії стратегічних планів	Проводити ревізії стратегічних планів не рідше ніж раз на квартал, щоб оцінити їхню актуальність в умовах зміни зовнішнього середовища.
	Оновлення документів	Всі зміни в планах і стратегіях повинні бути документально зафіксовані та комуніковані всім співробітникам.
Гнучкість у стратегії	Адаптивний підхід	Розробити механізми для швидкого внесення змін у стратегію на основі отриманих даних та аналізу. Включити у стратегію можливість тестування нових

		підходів на невеликих групах або проєктах.
3. Готовність до швидкої реакції на нові виклики та можливості		
Створення кризових команд	Формування кризових груп	Утворити команди для швидкої реакції на критичні ситуації або нові можливості, з чіткими обов'язками та повноваженнями.
	Навчання та підготовка	Проводити тренінги для команд з управління кризами, щоб забезпечити готовність до швидкої реакції.
Оцінка нових можливостей	Аналіз ринку	Постійно стежити за ринком на предмет нових можливостей для бізнесу, включаючи нові послуги, ринки або партнерства.
	Зворотний зв'язок з клієнтами	Залучати клієнтів для збору їхніх думок та потреб, що допоможе виявити можливості для розвитку послуг або продуктів.

Джерело: розроблено автором

Моніторинг та коригування стратегії компанії в умовах воєнного стану є необхідною умовою для забезпечення стабільності та адаптації до змін. Постійний моніторинг КРІ, регулярний перегляд стратегій і готовність до швидкої реакції на нові виклики та можливості дозволять компанії залишатися конкурентоспроможною та ефективною в умовах невизначеності.

10. Підтримка клієнтів та збереження довіри

Клієнтоорієнтованість залишається важливим елементом у будь-яких умовах.

Це може включати:

- Пропозицію спеціальних умов або послуг для клієнтів, які також зазнають впливу кризи.
- Відкрити та прозору комунікацію з клієнтами про дії компанії.
- Забезпечення стабільної якості послуг, навіть у складних умовах.

У важкі часи, зокрема під час воєнного стану, важливо підтримувати клієнтів та зберігати їхню довіру. Це не лише сприяє утриманню існуючих клієнтів, але й відкриває нові можливості для розвитку бізнесу.

Таблиця 3.12.

Розробка антикризової стратегії з підтримки клієнтів та збереження довіри в умовах воєнного стану

Фактори	Етапи	Розробка стратегії з підтримки клієнтів та збереження довіри
1. Пропозиція спеціальних умов або послуг для клієнтів		
Адаптація послуг	Створення спеціальних пакетів послуг	Розробити нові пакети, які враховують потреби клієнтів під час кризи, наприклад, знижені тарифи або розширені консультаційні послуги.
	Гнучкість у договорах	Пропонувати клієнтам можливість змінювати умови договору, включаючи відстрочку платежів або зменшення обсягу послуг без штрафів.
Соціальна відповідальність	Підтримка підприємств, що постраждали	Створити програми підтримки для підприємств, які зазнали особливих труднощів через кризу, наприклад, безкоштовні консультації або знижки на послуги.
2. Відкрита та прозора комунікація з клієнтами		
Інформування про зміни	Регулярні оновлення	Проводити регулярні комунікації з клієнтами через електронні розсилки, вебінари або особисті зустрічі, щоб інформувати їх про зміни у діяльності компанії та нові послуги.
	Чіткість у комунікації	Важливо використовувати зрозумілу та просту мову, уникати складних термінів, щоб забезпечити зрозумілість інформації.
Зворотний зв'язок	Опитування та фокус-групи	Регулярно проводити опитування для збору відгуків про якість послуг та

		задоволеність клієнтів, а також використовувати отримані дані для покращення сервісу.
3. Забезпечення стабільної якості послуг		
Контроль якості	Внутрішні стандарти	Розробити та впровадити стандарти якості послуг, які будуть дотримуватися всім персоналом незалежно від умов.
	Постійне навчання	Проводити тренінги та навчання для співробітників, щоб забезпечити високий рівень компетенції та професіоналізму у наданні послуг.
Кризові плани	Адаптація бізнес-процесів	Розробити кризові плани, які забезпечують безперервність бізнесу та високу якість обслуговування, навіть під час кризових ситуацій.
	Моніторинг клієнтського досвіду	Впровадити системи моніторингу, які дозволять виявляти проблеми в обслуговуванні на ранніх етапах і вживати заходів для їх усунення.

Джерело: розроблено автором

Підтримка клієнтів і збереження довіри компанії в умовах воєнного стану є критично важливими для забезпечення стабільності бізнесу. Запропоновані стратегії, такі як адаптація послуг, відкритість у комунікації та забезпечення стабільної якості, сприятимуть зміцненню відносин з клієнтами і підвищенню їхньої лояльності.

Антикризова стратегія управління консалтинговою та аутсорсинговою діяльністю компанії в умовах воєнного стану повинна бути комплексною, гнучкою та орієнтованою на швидку адаптацію до змін. Вона повинна враховувати безпеку співробітників, фінансову стійкість, збереження клієнтів та партнерських відносин, а також забезпечення безперервності бізнес-процесів. Успішна реалізація такої стратегії може допомогти компанії не лише

вижити у складних умовах, але й вийти з кризи більш конкурентоспроможною та стійкою.

3.4. Пріоритетні шляхи розвитку бізнес-консалтингу на підприємстві

Пріоритетні шляхи розвитку бізнес-консалтингу на підприємстві можуть бути різноманітними та спрямованими на підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства. Ось основні напрями, які можуть стати пріоритетними для розвитку бізнес-консалтингу:

1. Цифрова трансформація

- **Впровадження нових технологій:** Інвестиції в новітні технології, такі як штучний інтелект, автоматизація, інтернет речей (IoT) та блокчейн, дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність та знизити витрати.
- **Розвиток цифрових платформ:** Створення та підтримка цифрових платформ для управління бізнесом, аналітики даних та комунікації з клієнтами допомагають підприємствам адаптуватися до змін і підвищити свою конкурентоспроможність.

2. Розширення спектру консалтингових послуг

- **Секторна спеціалізація:** Розширення спектра послуг шляхом поглиблення спеціалізації в певних галузях (наприклад, IT, фінанси, виробництво) дозволяє задовольнити специфічні потреби клієнтів.
- **Інтеграція з аутсорсинговими послугами:** Розширення пропозицій через інтеграцію консалтингових послуг з аутсорсинговими, що дозволяє надавати клієнтам комплексні рішення для оптимізації їхнього бізнесу.

3. Розвиток стратегічного консультування

- **Підтримка в розробці довгострокових стратегій:** Допомога підприємствам у розробці та впровадженні стратегій, що враховують ризики, можливості та тренди ринку.
- **Аналіз ринкових тенденцій:** Консультування з питань аналізу ринкових тенденцій та розробки стратегій, спрямованих на забезпечення конкурентної переваги.

4. Інновації та креативність

- **Впровадження інноваційних рішень:** Розробка та впровадження інноваційних підходів до вирішення бізнес-завдань, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку.
- **Підтримка культури інновацій:** Формування та підтримка культури інновацій на підприємстві, що сприяє генеруванню нових ідей та розвитку творчого потенціалу співробітників.

5. Підвищення кваліфікації персоналу

- **Навчання та розвиток співробітників:** Інвестиції в навчання та розвиток співробітників, особливо у сфері цифрових технологій, управління проектами та стратегічного планування, дозволяють підвищити кваліфікацію та продуктивність команди.
- **Створення програм розвитку лідерства:** Впровадження програм розвитку лідерства, що дозволяють підготувати майбутніх лідерів, здатних ефективно керувати бізнесом в умовах змін.

6. Клієнтоорієнтованість

- **Персоналізація послуг:** Розвиток клієнтоорієнтованих підходів через персоналізацію консалтингових послуг, що дозволяє краще задовольнити потреби клієнтів.

- **Вдосконалення комунікацій:** Впровадження нових каналів та інструментів для взаємодії з клієнтами, що сприяє підвищенню рівня їхньої задоволеності та лояльності.

7. Управління змінами

- **Підтримка в управлінні змінами:** Допомога підприємствам у впровадженні змін та адаптації до нових умов, включаючи реструктуризацію, впровадження нових технологій або зміну бізнес-моделі.
- **Аналіз і мінімізація опору змінам:** Розробка стратегій для подолання опору змінам з боку персоналу та забезпечення успішного впровадження змін.

8. Екологічна та соціальна відповідальність

- **Розвиток сталих практик:** Впровадження екологічно та соціально відповідальних практик у бізнес-процеси, що допомагає зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та підвищити репутацію компанії.
- **Звітність і прозорість:** Підготовка звітності щодо корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що сприяє підвищенню довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів.

9. Побудова партнерських відносин

- **Розширення партнерських мереж:** Розвиток партнерських відносин з іншими компаніями, які можуть доповнювати консалтингові послуги, забезпечуючи більш комплексні рішення для клієнтів.
- **Співпраця з академічними та науковими установами:** Співпраця з університетами та науково-дослідними інститутами для впровадження новітніх знань та технологій у консалтингову діяльність.

10. Використання аналітики та даних

- **Аналіз великих даних:** Використання аналітики великих даних для покращення розуміння клієнтів, прогнозування ринкових тенденцій та розробки більш точних стратегій.
- **Розвиток аналітичних інструментів:** Впровадження та розвиток інструментів для бізнес-аналітики, що дозволяють підприємствам приймати обґрунтовані рішення на основі даних.

Пріоритетні шляхи розвитку бізнес-консалтингу повинні враховувати сучасні тенденції та виклики, з якими стикаються підприємства. Зосереджуючись на цифровій трансформації, інноваціях, підвищенні кваліфікації персоналу, клієнтоорієнтованості та управлінні змінами, компанії зможуть не лише адаптуватися до змін, але й забезпечити свій довгостроковий успіх та зростання на ринку.

Висновки до третього розділу

Дослідження світового досвіду впровадження антикризових стратегій свідчить, що успіх у подоланні криз залежить від здатності адаптуватися до нових умов, впроваджувати структурні реформи та використовувати інноваційні підходи. Історичні приклади демонструють, що ключовими аспектами успішних стратегій є диверсифікація економіки, державна підтримка критичних галузей, реструктуризація бізнесу, залучення інвестицій, а також підтримка соціальної стабільності. Зокрема, такі країни як Японія, США, Греція та Південна Корея застосували різні підходи, які дозволили їм вийти з кризових ситуацій із мінімальними втратами та закласти основи для подальшого зростання. У сучасних умовах, включаючи воєнний стан, особливо важливими стають технологічна готовність, гнучкість та підтримка співробітників і клієнтів. Тому світовий досвід надає цінні уроки для розробки антикризових стратегій, адаптованих до специфіки конкретних підприємств та ринкових умов.

Сучасні механізми впливу управлінського консультування на бізнес-процеси підприємств є ключовим фактором у підвищенні ефективності, конкурентоспроможності та стійкості компаній в умовах динамічних змін ринку. Використання таких інструментів, як бізнес-аналітика, цифрова трансформація, інноваційні методики управління проектами та реінжиніринг бізнес-процесів, сприяє оптимізації операційної діяльності підприємств і зменшенню витрат. Крім того, консультанти допомагають у впровадженні стратегічних планів, управлінні змінами та розвитку інновацій, що забезпечує довгостроковий успіх і адаптацію до змін ринкового середовища.

Таким чином, сучасне управлінське консультування відіграє важливу роль у створенні більш гнучких, ефективних та орієнтованих на інновації підприємств, що дозволяє їм успішно конкурувати на глобальному ринку і адаптуватися до нових викликів.

Розроблені різні сценарії розвитку подій допоможуть компанії оцінити можливі варіанти і підготуватися до різних обставин. Оптимістичний сценарій передбачає активне відновлення та розширення бізнесу, тоді як песимістичний вимагає максимальної концентрації на виживанні. Базовий сценарій є найбільш вірогідним і передбачає необхідність балансування між підтримкою стабільності та мінімальним зростанням. Песимістичний сценарій передбачає зниження попиту на послуги аж до зупинки діяльності.

Реалізація заходів щодо антикризової стратегії безпеки співробітників та активів допоможе компанії мінімізувати ризики для співробітників, активів та даних компанії в умовах воєнного стану. Важливо також регулярно оновлювати плани евакуації, кібербезпеки та захисту фізичних активів відповідно до змін ситуації на фронті та у бізнес-середовищі.

Забезпечення гнучкості та адаптації бізнес-процесів в умовах воєнного стану є критично важливим для підтримки стабільності та розвитку компанії. Впровадження рекомендованих стратегій дозволить знизити ризики, покращити оперативну ефективність та забезпечити безперервність бізнесу в складних умовах.

Диверсифікація послуг та ринків підприємства є важливим кроком до забезпечення стійкості та адаптації в умовах воєнного стану. Розширення спектра консалтингових та аутсорсингових послуг, вихід на нові ринки та сегменти клієнтів, а також розвиток онлайн-послуг допоможуть знизити ризики та забезпечити стабільні доходи компанії в складних умовах.

Забезпечення фінансового менеджменту та підтримка ліквідності в умовах воєнного стану є важливими завданнями для збереження стабільності компанії. Перегляд бюджету, пошук нових джерел фінансування та ефективне управління дебіторською заборгованістю допоможуть знизити ризики та забезпечити фінансову стійкість у складний період.

Ефективне управління ланцюгами поставок та партнерськими відносинами в умовах воєнного стану є критично важливим для забезпечення стабільності бізнесу. Виявлення альтернативних постачальників, перегляд умов співпраці та активна співпраця з партнерами допоможуть знизити ризики, покращити стійкість та забезпечити безперервність діяльності компанії.

Ефективна комунікація та підтримка морального духу співробітників у складних умовах воєнного стану є важливими для збереження продуктивності та згуртованості команди. Регулярна комунікація, психологічна підтримка та залучення співробітників до процесів прийняття рішень допоможуть зміцнити відчуття спільності та впевненості в майбутньому.

Моніторинг та коригування стратегії в умовах воєнного стану є необхідною умовою для забезпечення стабільності та адаптації до змін. Постійний моніторинг КРІ, регулярний перегляд стратегій і готовність до швидкої реакції на нові виклики та можливості дозволять компанії залишатися конкурентоспроможною та ефективною в умовах невизначеності.

Підтримка клієнтів і збереження довіри в умовах воєнного стану є критично важливими для забезпечення стабільності бізнесу. Запропоновані стратегії, такі як адаптація послуг, відкритість у комунікації та забезпечення стабільної якості, сприятимуть зміцненню відносин з клієнтами і підвищенню їхньої лояльності.

Пріоритетні шляхи розвитку бізнес-консалтингу на підприємстві повинні бути зосереджені на стратегічних ініціативах, що спрямовані на посилення конкурентних переваг та адаптацію до сучасних умов ринку. Впровадження цифрових технологій, інноваційних підходів та екологічно відповідальних практик сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів, розширенню спектра послуг та розвитку довгострокових партнерських відносин. Значна увага має бути приділена розвитку кваліфікації персоналу, що дозволить

підготувати компанію до майбутніх викликів, а також клієнтоорієнтованим підходам, що забезпечать задоволення потреб клієнтів і підвищать їхню лояльність. Таким чином, компанія зможе не лише подолати кризові явища, але й створити умови для сталого розвитку та зростання на ринку бізнес-консалтингу.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі було проведено комплексне дослідження антикризової стратегії управління консалтинговою та аутсорсинговою діяльністю підприємства, що працює в умовах воєнного стану.

На основі теоретичних засад антикризового менеджменту та аналізу ринку консалтингових послуг в Україні було ідентифіковано основні виклики та особливості функціонування даного сектору в кризових умовах, проведений аналіз зовнішніх факторів кризового розвитку. Зокрема, відзначено значний вплив війни на структуру попиту та пропозиції консалтингових і аутсорсингових послуг, а також на управлінські та організаційні процеси всередині компаній. Було визначено, що стратегія антикризового управління охоплює всі заплановані, організовані і контрольовані зміни в області існуючої стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні і державні підприємства.

В антикризовому управлінні вирішальне значення має стратегія управління, етапи розробки та впровадження. При цьому етапи складаються з розробки стратегії антикризового управління підприємством (аналіз зовнішніх факторів та аналіз стану підприємства), корегування місії та системи цілей підприємства, формування стратегії альтернатив виходу підприємства з кризи та вибір антикризових стратегій, реалізації обраної стратегії антикризового управління та оцінки і контролю результатів антикризової стратегії.

На прикладі діяльності ТОВ «Аутсорсингова фірма «Центр Бізнес Рішень» було здійснено детальний аналіз середовища та фінансово-господарської діяльності підприємства. Встановлено, що антикризові заходи визначаються на основі аналізу фінансового становища підприємства та відповідної кризової ситуації. Фінансовий стан підприємства є основним показником впливу кризових явищ на підприємство. Об'єктивним інструментом оцінки фінансового становища підприємства є коефіцієнтний метод, що базується на розрахунку показників діяльності підприємства.

Порівняння значень коефіцієнтів з нормованими надає змогу визначити слабкі місця підприємства на які варто звернути увагу. Аналіз цих показників в динаміці дозволяє відслідкувати закономірності та визначити загальний напрям розвитку підприємства.

Було розкрито специфіку управління консалтинговими та аутсорсинговими послугами, визначено основні проблеми та шляхи їх подолання в умовах нестабільності.

Результатом дослідження стала розробка антикризової стратегії управління, яка включає впровадження гнучких методів управління, використання сучасних технологій та підвищення кваліфікації персоналу для покращення якості надання послуг. Вивчення світового досвіду з впровадження антикризових стратегій дозволило визначити перспективні напрямки розвитку бізнесу, які сприятимуть підвищенню стійкості компанії та її конкурентоспроможності на ринку в умовах війни.

Запропоновані механізми антикризового управління дозволять підприємству не лише зберегти свою позицію на ринку, але й посилити її, адаптуючи діяльність до сучасних викликів та змін у бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Менеджмент в умовах кризових ситуацій / К.: ВД "Кондор", 2020. 350 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління / К.: Знання, 2005. 357 с.
3. Баєв В. М. Кризове управління та стратегії виходу з кризи / К.: Академія, 2019. 288 с.
4. Безкровний М.Ф. Організація інформаційно-консультаційної діяльності : навч. посіб. / К. : Каравела, 2009. 492 с.
5. Вальдерсдорф П. Стратегії виживання в кризові періоди / Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2021. 288 с.
6. Верба В. А., Організація консалтингової діяльності : навч. посіб. / К. : КНЕУ, 2000. 244 с.
7. Воробйов О. А. Управління змінами в умовах кризи / Одеса: ОНУ, 2020. 310 с.
8. Гриценко О. В. Консалтингова діяльність в Україні: теорія і практика / К.: Університетське видавництво ПУЛЬС, 2017. 420 с.
9. Гуров В. І. Антикризове управління підприємствами: монографія / К.: Наукова думка, 2019. 240 с.
10. Дейл Карнегі. Як подолати кризу та залишитися ефективним лідером / К.: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 256 с.
11. Дмитрієв І. А., Горова К. О., Мельниченко О. О. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах: монографія. Харків: ХНАДУ, 2018. 285 с.
12. Дорошенко М. С. Антикризовий менеджмент на підприємствах малого бізнесу / Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. 312 с.
13. Друкер П. Ефективний керівник: економіка і управління в умовах кризи / Вільямс, 2007. 276 с.
14. Єфимова М. В. Інноваційні підходи до управління підприємством у кризових умовах / Одеса: ОНУ, 2019. 234 с.

15. Жуков Є. В. Управлінський консалтинг в умовах глобальних змін / Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 348 с.
16. Зайцев Л. Г., Старостін О. О. Стратегічний менеджмент: теорія та практика / К.: КНЕУ, 2014. 416 с.
17. Іванов А. П. Ефективні стратегії виживання підприємств під час кризи / К.: Наукова думка, 2018. 274 с.
18. Ільїн В. В. Управління фінансовими ризиками в кризових умовах / К.: Центр економічної освіти, 2019. 310 с.
19. Кабанов П. Антикризове управління: підручник / К.: Академвидав, 2015. 348 с.
20. Калінін О. В. Аутсорсинг як інструмент управління бізнесом / Полтава: ПУЕТ, 2019. 320 с.
21. Клінтон В. Аутсорсинг і управління ризиками: стратегічні рішення в умовах нестабільності / Альпіна Бізнес Букс, 2018. 384 с.
22. Колінець Л. Б. Антикризове регулювання економіки в умовах світових економічних криз: орієнтація на реалізацію стратегії економічного розвитку. Економічний аналіз. Тернопільський національний економічний університет. 2017. №5. С. 276-279.
23. Корнійчук О.П. Розвиток фінансово-економічної системи України в умовах кризи. Нац. госп-во України: теорія та практика управління. Збірник наук. праць. К.: Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України. 2017.
24. Коротков Э.М. Антикризисное управление/Учебник М.: Юрайт, 2014 . 406 с.
25. Косарева В. В. Аутсорсинг у бізнесі: проблеми та рішення / Харків: Харківський нац. ун-т, 2016. 312 с.
26. Кузнецов Е. А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління: збірник наукових праць. Одеса, 2016. Т. 15, вип. 1(32). С. 9-22.

27. Левітт Т. Аутсорсинг та глобалізація: виклики та можливості / Бізнес-преса, 2017. 256 с.
28. Литвиненко С. О. Фінансовий консалтинг для антикризового управління / К.: Фінанси та Кредит, 2021. 296 с.
29. Лук'яненко І. Г. Управління змінами: сучасні підходи до організації бізнесу / К.: Національний університет імені Тараса Шевченка, 2018. 372 с.
30. 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.
31. Маршал А. Антикризовий менеджмент: технології та стратегії / Альпіна Паблішер, 2020. 354 с.
32. Масюкова Т. Г. Антикризисный консалтинг как способ борьбы с кризисом на предприятии. Новая наука: финансово-экономические основы. 2017. № 1. С. 175-177.
33. Мельник Ю. В. Стратегії розвитку аутсорсингового бізнесу / К.: Київський університет, 2019. 280 с.
34. Міжнародний консалтинг. Міжнародні економічні відносини: підручник / І. М. Школа, В.М. Козменко, О.В. Бабінська. 2–ге вид., перероб. та доп. Чернівці : Книги-XXI, 2017. с.265.
35. Мурга М. Чужим розумом: як виживає ринок консалтингу. Електронний ресурс URL: <http://delo.ua/business/chuzhimumom-chem-vyzhivaet-rynok-konsaltinga-313987>.
36. Наумко О.С. Ефективність використання трудових ресурсів сільських територій. К.: Агросвіт. № 11. 2011 25 с.
37. Нортон Д. П. Балансова система показників як стратегічна система управління / Олімп-Бізнес, 2007. 328 с.
38. Новак В. П. Стратегічний консалтинг у період економічних потрясінь / Дніпро: Вид-во ДДУ, 2021. 280 с.

39. Онікієнко В. В. Консалтинг: управлінське консультування в Україні / К.: Либідь, 2020. 432 с.
40. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник / Безкровний М.Ф., Кропивко М.Ф., Палеха Ю.І., Іщенко Т.Д. К.: Видавництво Ліра – К, 2014. 408 с.
41. Основи психолого-управлінського консультування: навч. посіб. / [Л. М. Карамушка, Н. Л. Коломінський, М. В. Войтович та ін.] ; за наук. ред. Л. М. Карамушки. К.: МАУП, 2002. 136 с.
42. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. – Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.
43. Пічугіна Т. С., Безгінова Л. І. Антикризовий менеджмент / Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 131 с.
44. Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей та конкурентів / К.: Основи, 2016. 492 с.
45. Прядко В.В. Наслідки світової економічної кризи для економіки України. Науковий вісник БДФА: Технодрук . 2009. Вип.2. С. 8-11.
46. Ребрин А. О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу / Харків: Харківський нац. ун-т ім. Каразіна, 2022. 308 с.
47. Решетняк Т.І. Консалтингова діяльність в Україні: структурний аналіз конкуренції та перспективи розвитку. Економіка і прогнозування. К., 2017. 108 с.
48. Савчук В. П. Антикризове управління: посібник / К.: Центр навчальної літератури, 2017. 224 с.
49. Сидоренко Ю. І. Стратегії управління бізнесом в умовах невизначеності / К.: Економіка і право, 2022. 342 с.
50. Скакун Л. А. Інновації в консалтинговій діяльності: міжнародний досвід / Харків: ХНУМГ, 2020. 336 с.
51. Соколова Н. В. Ризики і можливості у сфері консалтингу та аутсорсингу / Вища школа, 2019. 280 с.

52. Соскін О.І. Визначення національної економічної моделі України: порівняльний аналіз можливих альтернатив. Актуальні проблеми економіки. – К., 2014. № 1.
53. Томпсон А. Стратегічне планування та управління в кризових умовах / К.: Вид-во КНУ, 2020. 312 с.
54. Управління ризиками у бізнесі: підручник / За ред. А. І. Коваленка. К.: Вища школа, 2018. 528 с.
55. Управління інноваціями в сучасній організації / Під ред. В. А. Евтушевського К.: Нічлага, 2009. 359 с.
56. Управлінський консалтинг: підручник/ Під заг. ред. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. 310 с.
57. Управлінське консультування: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. 144 с.
58. Фалецька Г. І. Конспект лекцій з дисципліни «Логістичний консалтинг» для студентів першого року денної і заочної форм навчання спеціальності 073/ Г. І. Фалецька; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 66 с.
59. Файнзільберг Л. С., Жуковська О. А., Якимчук В. С. Теорія прийняття рішень: підручник / Київ: КПІ, 2016. 446 с.
60. Федоренко В. Г. Антикризовий консалтинг: теорія та практика / Львів: Піраміда, 2018. 392 с.
61. Фінагіна О.В. Управлінське консультування: навчальний посібник/ Донецьк: ДонІЗТ, 2009. 275 с.
62. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2008. 240 с.
63. Чечетов М. Інноваційна складова ринкової трансформації. Економіка України. 2019. № 11. С. 4-14.

64. Чубай В.М. Аналіз інноваційного потенціалу підприємства у процесі формування і реалізації інноваційної стратегії / актуальні проблеми економіки. 2018. №8. С. 183 – 190.
65. Шарп О. Стратегії консалтингу в умовах кризи: світовий досвід / К.: Фенікс, 2022. 360 с.
66. Яременко О. О., Ковальчук А. В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності / К.: ВД "Ін Юре", 2021. 376 с.
67. Ярошенко С. О. Консалтингова діяльність в Україні: виклики та перспективи / К.: Знання, 2021. 316 с.