

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БУРБЕЛО НАТАЛІЯ ОЛЕКСІЇВНА

УДК 005.334.572:658.818.2(043.3/.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМИ
ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ ГІБРИДНОГО
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПІДХОДУ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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



Н.О. Бурбело

Науковий керівник:

Ковшова Ірина Олегівна, доктор економічних наук, професор

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Бурбело Н. О. Антикризове управління консалтинговими підприємствами на засадах гібридного організаційного підходу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»). – Національний університет «Києво-Могилянська Академія», Київ, 2025.

У дисертаційній праці обґрунтовано теоретико-методичні основи й надано науково-практичні рекомендації щодо формування антикризового управління консалтинговими підприємствами на засадах гібридного організаційного підходу, що дозволило підвищити ефективність, адаптивність і стійкість процесів господарської діяльності до умов нестабільного середовища та кризових явищ.

Встановлено, що існує значна кількість поглядів на економічну сутність кризи та її вплив на діяльність підприємства, а також різні визначення та тлумачення поняття «криза на підприємстві». Запропоновано визначати кризу на підприємстві як етап природного процесу розвитку і вдосконалення, що характеризується станом невідповідності організаційної системи діючого суб'єкта його заданим внутрішнім параметрам ефективності та неспроможності адекватно реагувати на некеровані впливи зовнішнього середовища.

Систематизовано існуючі підходи до групування криз на підприємствах за вісьмома ознаками, аналіз яких дозволив запропонувати авторський підхід до групування видів криз на консалтингових підприємствах за рівнями впливу чинників бізнес-середовища, за яким виокремлено кризи, що сформовані дією внутрішніх і зовнішніх чинників. Виявлено взаємозв'язок категорій, пов'язаних з виникненням кризи та антикризовим управлінням підприємств.

Проаналізовано основні науково-методичні підходи до визначення економічної сутності антикризового управління підприємствами та систематизовано їх у три групи за фазами перебігу кризи. Відповідно до мети дослідження уточнено дефініцію терміна «антикризове управління підприємством», під яким розуміємо постійний, заснований на системі методів і принципів процес розробки та реалізації господарських рішень, що приймаються в умовах жорсткого обмеження ресурсів, підвищених ризиків, фінансових і матеріальних витрат з метою відновлення життєздатності підприємства та запобігання його ліквідації. Це дозволило звузити визначення мети антикризового управління підприємствами та сформулювати, як запобігання виникненню кризових станів внаслідок превентивних заходів і ранньої діагностики, а у випадках виявлення ознак кризи – застосування заходів для подолання кризових станів і створення передумов консалтинговим підприємствам для тривкої максимально ефективної діяльності та розвитку. Предметом антикризового управління визначено профілактику, діагностику та подолання кризових явищ на всіх рівнях управління підприємством. У межах цього дослідження запропоновано виділити основні та додаткові набори інструментів антикризового управління підприємством за визначеними параметрами.

Виокремлено шістнадцять наукових підходів до управління підприємствами та п'ять підходів антикризового управління консалтинговими підприємствами, виконано їх порівняльний аналіз і встановлено відповідність підходів до управління у стабільному і кризовому станах. Результати аналізу підтвердили доцільність формування організаційного підходу до управління підприємствами з акцентом на оптимальне поєднання офісної та віддаленої роботи відповідно до сучасної специфіки діяльності в умовах війни та після пандемії Covid-19.

Досліджено еволюцію та основні тенденції розвитку індустрії консалтингу й виокремлено її ключові особливості. Основні сфери консалтингової діяльності та чинники їх формування визначено за

Європейським довідником-показчиком. Для детального аналізу обрано шість основних груп консалтингових послуг в Європі та Україні, результати дослідження яких дозволили визначити основні тренди розвитку індустрії консалтингу.

Відсутність чіткої класифікаційної ознаки визначення консалтингової діяльності та вимог її ліцензування визначено як причину відмінності звітних даних стану консалтингових підприємств в Україні в різних джерелах. Досліджено суб'єктів, що надають консалтингові послуги в Україні, і виділено основні проблеми вітчизняних підприємств після початку війни у 2022 році. Проведене авторське дослідження дозволило сформулювати висновки про значущість і характер впливу різних чинників внутрішнього й зовнішнього середовища на результативність діяльності консалтингових підприємств в Україні у 2024 році. Додаткове дослідження підтвердило наявність передумов упровадження гібридного організаційного підходу в діяльність консалтингових підприємств відповідно до отриманих даних про: структуру підприємств за чисельністю працівників; частку віддаленої роботи на підприємствах; зміни у структурі кількості віддалених робочих місць; оцінку впливу технічного, програмного, інформаційного і кадрового забезпечення; наявність основних засобів комунікацій; режиму роботи керівників консалтингових підприємств.

Систематизовано основні категорії, пов'язані з антикризовим управлінням і запропоновано загальні характеристики для оцінки процесів антикризового управління консалтинговими підприємствами. Аналіз цілей і завдань основних етапів процесу антикризового управління став основою виділення двох ключових блоків – діагностики та реалізації заходів антикризового управління. Представлена деталізація переліку можливих симптомів прояву кризи на підприємствах за п'ятьма основними сферами та аналіз можливих помилок на етапі діагностики дозволили сформулювати основні характеристики та визначення організаційного підходу гнучкого гібридного робочого простору, який відповідає вимогам сучасного бізнес-

середовища та покликаний забезпечити адаптивність і гнучкість консалтингових підприємств у кризових умовах.

Розробка базового гібридного організаційного FHWS підходу до управління консалтингових підприємств зумовила доцільність опрацювання трьох варіантів його гібридизації: «Традиційний офіс», «Віддалені робочі місця», «Збалансований робочий простір». Обґрунтування методики вибору варіантів гібридного організаційного FHWS підходу до управління підприємствами здійснено з використанням методу мультиатрибутивного моделювання Фішбейна. Запропонована методика дозволяє обирати зі сформованого переліку ключові атрибути й розраховувати зважені оцінки FHWS варіантів для обрання консалтинговими підприємствами оптимального виду. Апробацію методики вибору варіантів гібридного організаційного FHWS підходу проведено на дев'яти підприємствах, які систематизовано у три групи консалтингових підприємств відповідно до обраних варіантів для подальшого аналізу.

Для оцінки загальної ефективності впровадження гібридного організаційного FHWS підходу в антикризове управління консалтинговими підприємствами розроблено методичний інструментарій, який дозволяє обчислити інтегральний показник ефективності підходу, виокремити основні елементи розрахунку та можливі додаткові компоненти для адаптації варіантів відповідно до специфіки діяльності консалтингових підприємств. Апробацію методичного інструментарію проведено у трьох досліджених групах підприємств, що дозволило зробити висновок про оптимальність обраних варіантів.

Ключові слова: криза, управління, підприємство, управлінський підхід, бізнес-процес, стратегія, загрози, зміни, консалтинг, антикризове управління, управління підприємством, організаційні зміни, персонал, організаційна структура, консалтингові послуги.

ANNOTATION

Burbelo N. O. Crisis Management of Consulting Enterprises Based on a Hybrid Organizational Approach. – A qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Programme Subject Area 073 «Management» (Field of Study – 07 «Management and Administration»). – National University of «Kyiv-Mohyla Academy», Kyiv, 2025.

The dissertation substantiates the theoretical and methodological foundations and provides scientific and practical recommendations for the formation of crisis management in consulting enterprises based on a hybrid organizational approach. This approach enhances efficiency, adaptability, and resilience in business operations under conditions of an unstable environment and crisis phenomena.

It has been established that there are multiple perspectives on the economic essence of crises and their impact on business activities, as well as various definitions and interpretations of the concept of «crisis in an enterprise.» The dissertation proposes defining a crisis in an enterprise as a stage in the natural process of development and improvement, characterized by a mismatch between the organizational system and its internal efficiency parameters, along with an inability to adequately respond to uncontrollable external influences.

Existing classifications of crises in enterprises have been systematized based on eight key criteria, leading to the author's approach to categorizing crisis types in consulting enterprises according to the level of business environment factors. A distinction is made between crises caused by internal and external factors. The interrelation between crisis-related categories and crisis management strategies has been identified.

The dissertation analyzes major scientific and methodological approaches to defining the economic essence of crisis management in enterprises and categorizes them into three groups based on the crisis stages. In line with the research objectives, the dissertation clarifies the definition of «crisis management in an

enterprise,» which is understood as a continuous, methodologically grounded process of developing and implementing business decisions under resource constraints, increased risks, and financial and material expenditures. The aim is to restore the viability of enterprises and prevent their liquidation. This allowed for a refined understanding of crisis management objectives—preventing crisis conditions through early diagnostics and preventive measures and, when a crisis arises, applying measures to overcome it and ensure sustainable, highly efficient operations and development of consulting enterprises. The subject of crisis management is defined as the prevention, diagnosis, and mitigation of crises at all management levels.

The study identifies sixteen scientific approaches to enterprise management and five approaches to crisis management in consulting enterprises, performing a comparative analysis and establishing their applicability in stable and crisis conditions. The analysis confirms the relevance of forming an organizational management approach that optimally combines in-office and remote work, aligning with the modern business landscape shaped by war conditions and the post-COVID-19 era.

The dissertation explores the evolution and key trends in the consulting industry, highlighting its distinctive features. Consulting sectors and their formation factors are defined based on the European Consulting Services Guide. Six key consulting service groups in Europe and Ukraine were selected for detailed analysis, leading to an identification of major industry trends.

The absence of a clear classification criterion for consulting activities and licensing requirements is recognized as a reason for discrepancies in reported data on consulting enterprises in Ukraine across various sources. The study investigates the entities providing consulting services in Ukraine and identifies key challenges faced by domestic enterprises since the onset of the war in 2022. The author's research provides insights into the significance and impact of internal and external factors on the effectiveness of consulting enterprises in Ukraine in 2024. Additional findings confirm the prerequisites for implementing a hybrid

organizational approach in consulting enterprises, based on data regarding workforce structure, remote work proportions, shifts in remote job distribution, technical and informational support, key communication tools, and management practices in consulting firms.

The study systematizes key categories related to crisis management and proposes general criteria for evaluating crisis management processes in consulting enterprises. The analysis of objectives and tasks at different crisis management stages forms the foundation for identifying two key components—diagnostics and implementation of crisis management measures. A detailed list of potential crisis symptoms across five core business areas and an analysis of diagnostic-stage errors contribute to defining the organizational approach to flexible hybrid workspaces that align with modern business requirements, ensuring adaptability and resilience in crisis conditions.

The development of a fundamental hybrid organizational FHWS (Flexible Hybrid Workspace Solution) approach for managing consulting enterprises necessitated an exploration of three hybridization variants: «Traditional Office,» «Remote Workplaces,» and «Balanced Workspace.» The methodology for selecting hybrid FHWS organizational models for enterprise management was developed using Fishbein's multi-attribute modeling method. This methodology enables consulting enterprises to identify key attributes and calculate weighted evaluations of FHWS options to determine the optimal type. The selection methodology was tested across nine enterprises, categorized into three consulting enterprise groups for further analysis.

To assess the overall effectiveness of implementing the hybrid FHWS organizational approach in crisis management, a methodological framework was developed. This framework calculates an integral effectiveness indicator, identifies key evaluation elements, and provides additional components for adapting hybrid management models according to consulting enterprise specifics. The framework's validation across the studied enterprise groups confirmed the optimality of the selected models.

Keywords: *crisis, management, enterprise, managerial approach, business process, strategy, threats, change, consulting, crisis management, enterprise management, organizational change, personnel, organizational structure, consulting services.*

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Бурбело Н. О. Justifying the choice of an FHWS-based management model by a company. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 4 (45). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-45-2024>.
2. Бурбело Н. О. Аналіз і класифікація ризиків підприємницької діяльності. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2015. № 1 (11). С. 160–167.
3. Бурбело Н. О. Детермінант часу в антикризовому управлінні підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 7. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/7-2017-ukr>.
4. Бурбело Н. О. Побудова процесної моделі управління для підприємства телекомунікаційної сфери. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2015. № 3 (13). С. 44–49.
5. Бурбело Н. О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2015. № 1 (15). С. 88–94.
6. Бурбело Н. О. Підходи до класифікації форм і видів кризових явищ в економічній діяльності. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2013. № 2 (8). С. 146–151.
7. Бурбело Н. О. Сучасні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг: динаміка ринку Європи та України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 323–327.
8. Бурбело Н. О. Формування комплексу заходів антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2017. № 1–2 (67). С. 65–71.
9. Бурбело Н. О., Ковшова І. О. Основні засади формування FHWS-моделей управління консалтинговими компаніями. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. С. 28–35. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1271>.

10. Бурбело, Н. О. Особливості оцінки антикризової стійкості підприємства. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2016. № 3(17) – С.100–106
11. Бурбело Н. О. Діагностика ринку ТК послуг в Україні в умовах кризи. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2016. № 2 С. 109–116

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

12. Борщ Т. С., Бурбело Н. О. Методи та інструменти формування соціальної відповідальності підприємства : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу». Київ, 17–19 квітня 2024 р. Т. 1. С. 18–20.
13. Бурбело Н. О. Антиномія основних засад управління в умовах кризи : Матеріали III Міжнародного науково-практичного форуму «Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці». Київ, 8–10 квітня 2021 р. С. 17–19.
14. Бурбело Н. О. Взаємодія основних категорій в антикризовому управлінні : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Американські стандарти аграрної освіти в Україні». Київ, 29–30 вересня 2023 р. С. 57–63.
15. Бурбело Н. О. Детермінанти антикризового управління підприємством. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції та перспективи розвитку системи управління в Україні та світі». м. Київ, 16–17 березня 2017 р. С. 28.
16. Бурбело Н. О. Застосування гібридних форм організації праці на підприємствах: світова практика. Збірник тез VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Нові інформаційні технології управління бізнесом». Київ : Спілка автоматизаторів бізнесу, 14 березня 2023 р. С. 18–19.
17. Бурбело Н. О. Основні вимоги до управління організацією в кризовий і посткризовий період : Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Нові інформаційні технології управління бізнесом». Київ, 16 лютого 2022 р. С. 23–27.

18. Бурбело Н. О. Основні заходи і інструменти антикризового управління підприємством : Матеріали VIII Всеукраїнської конференції «Сучасні підходи до управління підприємством», м. Київ, 6 квітня 2017 р. С. 13.
19. Бурбело Н. О. Основні тенденції перебігу та незворотні наслідки глобальної кризи : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». Київ, 07 грудня 2020 р. С. 35–36.
20. Бурбело Н. О. Передумови впровадження гібридного підходу до управління компанією : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу». Київ, 17–19 квітня 2024 р. Т. 1. С. 44–46.
21. Бурбело Н. О. Побудова алгоритму дій в процесі антикризового управління підприємством // Підприємництво та фінансова система: національні особливості та світові тенденції. Одеса : ГО «Центр економічних досліджень та розвитку», 2017. С. 43–47.
22. Бурбело Н. О. Проблеми адаптації форм управління організацією в сучасних умовах : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку». Київ, 15–16 лютого 2022 р. С. 79–82.
23. Бурбело Н. О. Проблеми трансформації системи менеджменту в умовах стрімкої рецесії : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем». Харків, 08 жовтня 2020 р. С. 132–134.
24. Бурбело Н. О. Проблеми формування нових моделей управління компанією у сучасних умовах : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення». Київ, 18–19 квітня 2023 р. Т. 1. С. 174–176.
25. Бурбело Н. О. Соціальна складова антикризового управління підприємством : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції

«Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки». Луцьк, 18 лютого 2021 р. С. 472–474.

26. Бурбело Н. О., Тупкало В. М. Системний підхід до антикризового управління. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. наук. праць V Всеукр. конф. з міжнар. участю. Київ : НТУУ «КПІ», 2014. С. 499–503.

ЗМІСТ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ КРИЗИ	25
1.1. Економічна сутність кризи та її вплив на діяльність підприємства	25
1.2. Науково-методичні підходи до антикризового управління	45
1.3. Методичні засади розвитку гібридного організаційного підходу в управлінні	60
Висновки до розділу 1	77
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ЗАПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	80
2.1. Особливості та розвиток індустрії консалтингу	80
2.2. Аналіз стану консалтингових підприємств в Україні	93
2.3. Практика антикризового управління підприємствами та передумови впровадження гібридного організаційного підходу	111
Висновки до розділу 2	128
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ГІБРИДНОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПІДХОДУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ	130
3.1. Формування процесів антикризового управління консалтингових підприємств	130
3.2. Розробка гібридного організаційного підходу «Flexi-Hybrid Work Space»	144
3.3. Рекомендації щодо впровадження FHWS підходу в антикризове управління консалтинговими підприємствами	160
Висновки до розділу 3	178
ВИСНОВКИ	181
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	189
ДОДАТКИ	206

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конкуренція, що зростає, глобалізаційні процеси та швидкі зміни на ринку послуг вимагають ефективних і гнучких підходів до управління в кризових ситуаціях. Консалтингові підприємства, на відміну від інших, мають не тільки адаптуватися до власних викликів, а й забезпечувати своїх клієнтів інноваційними та стійкими рішеннями для антикризового керування системами.

Гібридний організаційний підхід до управління підприємствами поєднує класичні підходи менеджменту із сучасними методами та інструментами, що дозволяє більш точно прогнозувати результати діяльності, швидко реагувати на кризові явища та пропонувати адаптивні управлінські рішення. Застосування гібридного організаційного підходу допомагає визначити оптимальні шляхи реагування на кризу, спроектувати внутрішні комунікації, сформулювати сценарії розвитку подій, розробити ефективні моделі антикризового управління підприємствами з урахуванням економічних, технологічних і соціальних аспектів. Це особливо важливо для консалтингових підприємств, де швидкість і точність прийняття рішень можуть стати визначальними для успіху або провалу.

Події останніх років, такі як пандемія COVID-19 і війна в Україні, зумовили релокацію багатьох суб'єктів господарювання та продемонстрували потребу у віддалених і гнучких формах роботи персоналу, які стають невіддільною частиною сучасного антикризового управління. Гібридні організаційні підходи дозволяють оптимально поєднувати дистанційні та офісні формати роботи співробітників і підвищувати ефективність управління за умов кризи. Саме тому дослідження цієї теми є не тільки актуальним, а й критично важливим для підвищення стійкості консалтингових підприємств у нестабільному зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі.

Питанням антикризового управління присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Закономірності кризи, цикли розвитку підприємств, типи й фази антикризового управління розглядали зарубіжні науковці: І. Адізес [111], Л. Грейнер [143], У. Едвардс Демінг [130], П. Друкер [134], Р. Каплан [154], К. Левін [164], Х. Мінцберг [169], М. Портер [177], Г. Саймон [181], Ф. Тейлор [191], Г. Файоль [135].

Основні підходи до антикризового управління підприємствами, а також підходи з елементами гібридної організації бізнес-процесів вивчали вітчизняні дослідники: В. Астахова [5], Г. Афанасьєв [6], І. Балабанов [8], В. Василенко [38], О. Грішнова [42], В. Захарченко [49], Т. Зубко [50], І. Ігнат'єва [51], І. Ковшова [52], Т. Лепейко [63], М. Могилова [72], К. Приб [78], Є. Румянцева [87], В. Савчук [89], М. Чумаченко [101], В. Храпкина [96].

Незважаючи на численні науково-практичні дослідження, недостатньо вивченими залишилися аспекти антикризового управління підприємствами на засадах гібридного організаційного підходу в змінних умовах ринкового середовища, що й дозволило сформулювати мету та визначити завдання цього дисертаційного дослідження.

Зв'язок праці з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну працю виконано відповідно до програми та тематики наукового дослідження кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»: «Теоретико-методологічні засади управління соціально-економічними системами» (№ 0119U103840) за період 2019–2024 рр. У межах теми опрацьовано підходи до класифікації кризових явищ і факторів, що їх зумовлюють, методичні основи запровадження механізму антикризового управління та забезпечення життєздатності підприємства, визначено особливості гібридного організаційного підходу.

Результати дослідження використані під час виконання науково-дослідних робіт Навчально-наукового інституту менеджменту та

підприємництва Державного університету інформаційно-телекомунікаційних технологій: «Методологічні засади побудови процесно-орієнтовного підприємства телекомунікацій» (№ 0114U001500) за період 2014–2017 рр. У межах тем систематизовано форми та види кризових явищ на підприємствах; обґрунтовано впровадження методики процесно-орієнтованого управління на підприємстві; сформовано механізм антикризового управління підприємством; досліджено вплив фактору часу на процес антикризового управління.

Метою дисертаційної праці є обґрунтування теоретико-методичних основ і надання науково-практичних рекомендацій щодо формування антикризового управління консалтинговими підприємствами на засадах гібридного організаційного підходу, що дозволяє підвищити ефективність, адаптивність і стійкість процесів господарської діяльності до умов нестабільного середовища та кризових явищ.

Для досягнення поставленої мети дослідження були сформульовані такі **завдання праці**:

- розкрити економічну сутність кризи з окресленням симптомів її прояву в діяльності підприємства та систематизацією основних чинників, що її зумовлюють;
- проаналізувати існуючі науково-методичні підходи до антикризового управління підприємствами;
- дослідити методичні засади розвитку гібридного організаційного підходу в управлінні підприємствами;
- виконати діагностику сучасного стану та особливостей розвитку індустрії консалтингу в Європі та Україні;
- виявити основні проблеми вітчизняних консалтингових підприємств, оцінити вплив сукупності чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на результативність їх діяльності;
- проаналізувати основні чинники, що впливають на ефективність антикризового управління консалтинговими підприємствами в Україні та

виявити передумови впровадження гнучкого гібридного організаційного підходу;

- надати рекомендації щодо формування процесу антикризового управління з урахуванням виявлених особливостей та специфіки консалтингових підприємств і можливих помилок;

- розробити гібридний організаційний підхід до управління підприємствами та опрацювати методичний інструментарій його впровадження;

- підготувати рекомендації до запровадження запропонованого гібридного організаційного підходу антикризового управління консалтинговими підприємствами на основі практичних кейсів.

Об’єктом дослідження виступають процеси та явища антикризового управління консалтингових підприємств в умовах нестабільності та кризових ситуацій.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти використання гібридного організаційного підходу в системі антикризового управління консалтинговими підприємствами.

Методи дослідження. Під час проведення дослідження використано комплекс методів, що дозволило забезпечити всебічний аналіз теоретичних засад і практичних аспектів антикризового управління консалтинговими підприємствами та обґрунтувати наукові висновки: методи аналізу і синтезу застосовані для вивчення існуючих теорій і моделей антикризового управління, визначення суті гібридного організаційного підходу, систематизації результатів попередніх досліджень; метод порівняльного аналізу – для визначення переваг і недоліків різних підходів до антикризового управління консалтинговими підприємствами; кореляційно-регресійний аналіз – для встановлення зв’язків між ключовими чинниками антикризового управління та показниками ефективності; метод факторного аналізу – для ідентифікації кризових умов і найбільш значущих чинників ризику, що впливають на діяльність консалтингових підприємств.

Для формування гібридного організаційного підходу використані спеціальні методи: багатофакторного аналізу, мультиатрибутивного моделювання Фішбейна, сценарного моделювання для оцінки ефективності управлінських рішень в умовах кризових ситуацій; метод системної динаміки для розробки динамічних моделей, що враховують впливи різних чинників на антикризове управління підприємствами.

Практичну складову дослідження забезпечено за допомогою таких методів: делфі-метод – для збору думок експертів щодо впровадження гібридного організаційного підходу консалтинговими підприємствами; опитування та анкетування – для збору даних про актуальні проблеми антикризового управління консалтинговими підприємствами та їхню готовність до впровадження гібридного організаційного підходу; кейс-стаді – для аналізу практичних прикладів антикризового управління підприємствами для виявлення найкращих практик і можливих проблем; метод багатокритеріальної оптимізації – для вибору оптимальної стратегії антикризового управління, враховуючи критерії ефективності та ризикованості. Матеріали дослідження представлено з використанням програмно-технічних засобів Microsoft.

Теоретичною основою дослідження є українська та зарубіжна наукова література, монографії, фахові наукові журнали, спеціалізовані видання з консалтингу, а також навчальні та наукові видання у сфері антикризового управління, управлінського моделювання та організаційної культури підприємств.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти, наукові розробки вітчизняних та іноземних вчених, публікації у фахових наукових періодичних виданнях, матеріали всеукраїнських і міжнародних конференцій, наукові публікації, нормативні та статистичні дані міжнародних організацій (Європейська спілка консалтингу Feaso, Інтернаціональна консалтингова група, Всеукраїнська асоціація консультантів з управління), дані моніторингу Державної служби

статистики України, звіти міжнародних консалтингових компаній (General Electric, Toyota, Google, Amazon, Ford Motor Company, McKinsey & Company, Boston Consulting Group, IBM, Microsoft, Procter & Gamble), інформація про діяльність консалтингових підприємств України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних положень, концептуальних і науково-методичних підходів до формування та реалізації гібридного організаційного підходу антикризового управління консалтинговими підприємствами. Найбільш значущі наукові результати, що характеризують наукову новизну і виносяться на захист, наступні:

вперше:

– розроблено гібридний організаційний підхід FHWS (Flexi-Hybrid Work Space) в умовах антикризового управління консалтинговими підприємствами, який, на відміну від інших, визначає типи, ключові блоки, специфіку формування, структуру складових елементів і дозволяє встановити оптимальні статичні й динамічні параметри, елементи та чинники для вибору базового типу організації гібридного робочого простору;

удосконалено:

– загальний процес антикризового управління консалтинговими підприємствами, який, на відміну від інших, визначає складові кожного блоку, обґрунтовує важливість діагностичного етапу в забезпеченні остаточної результативності реалізації, розкриває алгоритмічний взаємозв'язок етапів, елементів і варіативності результатів;

– методику вибору оптимального варіанта впровадження FHWS підходу («Традиційний офіс», «Віддалені робочі місця», «Збалансований робочий простір»), яка містить дев'ять етапів від визначення необхідності вибору гібридного гнучкого простору та діагностики діяльності консалтингового підприємства до оцінки обраного варіанта на основі мультиатрибутивного моделювання;

– методичний інструментарій оцінки загальної ефективності впровадження гібридного організаційного FHWS підходу в антикризове управління консалтинговими підприємствами, який, на відміну від інших, дозволяє обчислити інтегральний показник ефективності підходу, виокремити основні елементи розрахунку та можливі додаткові компоненти для адаптації моделі в управлінській діяльності консалтингових підприємств;

набули подальшого розвитку:

– уточнення авторського визначення поняття «криза на підприємстві» відповідно до мети Навчально-наукового інституту Менеджменту та підприємництва та завдань дослідження, систематизовано підходи до групування криз на підприємстві та запропоновано авторський підхід групування кризи за рівнями впливу чинників бізнес-середовища;

– уточнення поняття «антикризове управління підприємством», систематизовано основні науково-методичні підходи до визначення економічної сутності антикризового управління підприємствами та зведено у групи за фазами кризи;

– узагальнення ключових параметрів вибору інструментів антикризового управління консалтинговими підприємствами з обґрунтуванням необхідності адаптації до індивідуальних особливостей підприємств і формування основних та специфічних наборів інструментів;

– визначення організаційного підходу гнучкого гібридного робочого простору та виокремлено його основні ознаки і характеристики: динамічність, адаптивність, комбінаторність, системність, модульність, стійкість, масштабованість, інтерактивність, інноваційність і ефективність, що дозволяє визначити вимоги до його розробки.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у створенні методичного і практичного інструментарію та розробленні рекомендацій, які можуть бути використані консалтинговими підприємствами для підвищення стійкості до кризових ситуацій. Концепт антикризового управління на основі гібридного організаційного підходу дозволяє оптимізувати систему

управління офісним простором і процес прийняття рішень, враховуючи змінні чинники кризи. Запропоновані інструменти й методи оцінювання результативності гібридних організаційних підходів можуть бути впроваджені як у середньо- та довгостроковому управлінні кризовими ситуаціями, так і в операційній діяльності підприємств, що прагнуть до сталого розвитку в умовах нестабільного середовища.

Ключові науково-прикладні розробки одержали практичну апробацію в діяльності компаній ТОВ «Київський БКК» (довідка № 27 від 08.01.2025 року, Додаток Б10), ТОВ «ОСІС» (довідка № 32 від 12.09.2023 року, Додаток Б3), ПАТ «Енергія» (довідка № 297 від 27.03.2017 року, Додаток Б8), ТОВ «Проком» (довідка № 2916 від 20.03.2017 року, Додаток Б7), ТОВ «Реалайн» (довідка № 101 від 19.12.2024 року, Додаток Б5), ТОВ «ОРТЕЛ» (довідка № 85 від 24.11.2023 року, Додаток Б4), ТОВ «Єврореконструкція» (довідка № 31/5 від 06.11.2021 року, Додаток Б9). Різні теоретико-методичні положення були впроваджені в навчальний процес Національного університету «Києво-Могилянська академія» (довідка від 05.02.2025, Додаток Б1; акт про впровадження №100/12 від 10.02.2025, Додаток Б2) та Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій (довідка від 2024 року, Додаток Бб) під час викладання таких дисциплін: «Менеджмент організацій», «Антикризовий менеджмент», «Теорія і практика моделювання бізнес-процесів», «Теорія і практика побудови організаційних систем», «Бізнес-інформатика» а також при написанні курсових і кваліфікаційних робіт здобувачами освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою працею. Основні наукові, практичні результати, висновки та рекомендації, що викладені в дисертації та виносяться на публічний захист, отримані здобувачем особисто.

Апробація матеріалів дисертації. Основні теоретичні та практичні положення і висновки, що містяться у дисертації та представляють новизну

проведеного дослідження, були представлені на 13 Міжнародних науково-практичних конференціях і форумах: V Всеукраїнській конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством» (м. Київ, 24 квітня 2014 р.), Всеукраїнському науково-практичному семінарі «Актуальні проблеми економіки та права: теорія та практика» (м. Київ, 22 травня 2015 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Підприємництво та фінансова система: національні особливості та світові тенденції» (м. Одеса, 2017 р.), I Всеукраїнській науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (м. Київ, 7 грудня 2020 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки» (м. Луцьк, 18 лютого 2021 р.), III Міжнародному науково-практичному форумі «Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці» (м. Київ, 8–10 квітня 2021 р.), V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Нові інформаційні технології управління бізнесом» (м. Київ, 16.02.2022 р.), III Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, 15–16.02 2022 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Американські стандарти аграрної освіти в Україні» (м. Київ, 29–30 вересня 2023 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення» (м. Київ, 18–19 квітня 2023 р.), VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Нові інформаційні технології управління бізнесом» (м. Київ, 15 березня 2023 р.), VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Нові інформаційні технології управління бізнесом» (м. Київ, 15 лютого 2024 р.), II Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (м. Київ, 17–19 квітня 2024 р.).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 9 статей у вітчизняних наукових фахових виданнях та 15 апробаційних праць у збірниках матеріалів конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна праця складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (201 найменування) і додатків. Загальний обсяг тексту складає 230 сторінок, що містить 32 рисунки, 17 таблиць, 14 додатків, які розміщено на 24 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Економічна сутність кризи та її вплив на діяльність підприємства

Теоретико-наукові засади управління дозволяють керівникам підприємств зменшити фактор ризику при прийнятті управлінських рішень і забезпечити максимальний рівень ефективності діяльності організацій. Підготовка керівного персоналу поєднує теоретичні знання з менеджменту і практичні навички управлінської діяльності, які мають відповідати актуальному науковому підґрунтю та реальним умовам ведення бізнесу. Часто управлінці продукують нові методи й підходи до вирішення реальних задач ведення бізнесу, адаптуючись до складних і швидкоплинних умов середовища. Важливо, щоб таке продукування відбувалося на стійких теоретико-наукових засадах, без порушень основних законів, принципів і методів менеджменту. Саме такі нововведення є життєздатними та довговічними.

Однією з ключових особливостей сучасного бізнес-середовища є його слабка прогнозованість. Будь-яка діяльність має вестись на основі чіткого, всебічного та обґрунтованого планування. Для залучення інвестицій чи формування партнерства підприємство має довести свою прогнозовану прибутковість і продемонструвати здатність її забезпечення. Складним і важливим питанням при плануванні діяльності є прогнозування та мінімізація ризиків діяльності, які залежать від дії чинників зовнішнього середовища й загальних закономірностей розвитку підприємства, а саме – циклічності.

Теоретики та науковці вивчили й узагальнили основні тенденції циклічного розвитку підприємств, причини і чинники, що зумовлюють коливання, та обґрунтували існування коротких і довгих хвиль розвитку економічних систем. Вперше про циклічність економічних процесів згадується у праці Річарда Кантільона «Есе про природу торгівлі взагалі» [171], в якій автор описав ідею економічних циклів за власними практичними спостереженнями. Дослідник звернув увагу на обсяги грошового обороту і кредитних ресурсів на ринкову активність: її підйоми та спади. Узагальнені дані про наукові погляди на теорію економічних циклів подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні різновиди економічних циклів, які впливають на діяльність підприємств

Вид циклу	Автор теорії	Тривалість циклу	Основна концепція
Довгі хвилі	Микола Кондратьєв [106]	40–60 років	Пояснення широкомасштабних економічних змін і технологічних зрушень
Цикли Переса	Карлота Перес [175]	50–70 років	Технологічні інновації як драйвер соціально-економічних змін
Середні цикли	Клеман Жюгляр [153]	7–11 років	Аналіз середньострокових економічних коливань, взаємодія різноманітних грошово-кредитних факторів, аналіз обігу інвестиційних фондів
Цикли Кузнеця	Саймон Кузнець [163]	15–25 років	Вплив демографічних змін та інвестицій, зрушення у відтворювальній структурі основних засобів виробництва, капітальному будівництві
Короткі цикли	Джозеф Кітчін [159]	3–5 років	Аналіз короткострокових змін в запасах та виробництві товарно-матеріальних цінностей на підприємствах та періоду оновлення інформаційного забезпечення

Систематизовано й узагальнено автором за джерелами [106, 153, 159, 163, 175].

Розвиток науково-технічної сфери, глобалізаційні процеси у світовій економіці, динамічна зміна споживчих запитів та розвиток логістичних і маркетингових технологій зумовлюють тенденцію до скорочення тривалості всіх наведених циклів. Значного впливу набувають чинники інформаційного забезпечення та пришвидшення комунікативного процесу. Інформація як основний ресурс управлінської діяльності має на сьогодні дуже короткий період оновлення і швидко втрачає свою актуальність. Засоби збирання, обробки та зберігання інформації так само потребують відповідності сучасним вимогам забезпечення виробничої та управлінської діяльності підприємств. Така динаміка є підставою для того, що короткі цикли з періоду 3–4 роки поступово трансформуються в період 1–2 роки. Прикладом, що ілюструє таку тенденцію, є оновлення програмного забезпечення інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень і ведення бізнесу.

Крім скорочення періодів циклів можна відзначити й тенденцію до збільшення їх амплітуди в нижній частині синусоїди. На доказ даного факту можна навести не лише кількість збанкрутілих підприємств, а й суттєве збільшення розміру заявлених до стягнення майнових вимог [60].

Почати бізнес у сучасних умовах стало простіше, ніж було раніше. Етап зародження суб'єкта економічної діяльності може вимірюватись навіть не місяцями, а днями. Процес реєстрації у державних органах, відкриття рахунків у банку і отримання усіх дозволів і ліцензій може зайняти для суб'єкта малого та середнього бізнесу лічені дні. За наявності ефективної бізнес-ідеї та фінансового забезпечення проникнення на ринок теж може відбуватися досить швидко, а от надалі за стрімким піднесенням може слідувати таке ж стрімке падіння. За статистикою станом на 2023 рік, у світі близько 19 % заснованих суб'єктів бізнесу банкрутує вже в перший рік свого існування, 50 % – протягом перших п'яти років, а остаточний показник виживання (понад 10 років на ринку) становить лише 10 %. Серед найбільших проблем для підприємств – брак капіталу або грошових потоків

(23 %), найм працівників (19 %), а також реклама та маркетинг (15 %). Основною причиною невдачі стартапів є невідповідність продукту ринку (34 %) [193,194]. Основна частина збанкрутілих підприємств – це суб'єкти малого та середнього бізнесу, але тривожним є факт банкрутства фінансових установ, що стало частішим і з більш глибокими фінансовими наслідками для великих підприємств і приватного бізнесу.

Закономірно, що цикл розвитку підприємства може накладатися на амплітуду коротких хвиль, оскільки це зумовлено обігом товарно-матеріальних ресурсів у зовнішньому ринковому середовищі. Повної відповідності досягти практично неможливо і зовсім не обов'язково. Так, за умов масштабної кризи більшість підприємств можуть передбачити її настання, адаптуватись до зменшення товарообігу і валової виручки чи збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості. Однак це не виключає той факт, що на ринку є організації, які можуть ефективно протидіяти загальним тенденціям і за рахунок стабілізаційних фондів активно розвивати бізнес під час загальних криз. Реальний цикл кожного виокремленого підприємства може бути варіативним, з різними фазовими періодами циклу ($t_1 - t_2, \dots, t_n - t_{n+1}$) та різною амплітудою, що відображає глибину економічних процесів (рис. 1.1).

Фази життєвого циклу підприємства можуть як резонувати з фазами економічних циклів, так і дисонувати. У випадку, коли фази циклів збігаються, загальний ефект може посилюватись. Найгірший випадок – це коли на збіг фаз життєвого циклу підприємства та короткого економічного циклу накладається ще й кризова фаза великого циклу. За таких умов ймовірність виживання підприємств дуже низька.

Формування життєвого циклу організації залежить від бачення керівництва, первинного планування, навичок прогнозу та здатності пом'якшити прояви кризового явища, адже уникнути його абсолютно неможливо і навряд чи доцільно, оскільки криза – це рушійний чинник розвитку. Метою управлінської діяльності є зменшення величини амплітуди

коливань і показника тривалості циклу, який, в оптимальному варіанті, не має бути довшим за тривалість періоду короткої хвилі [31].

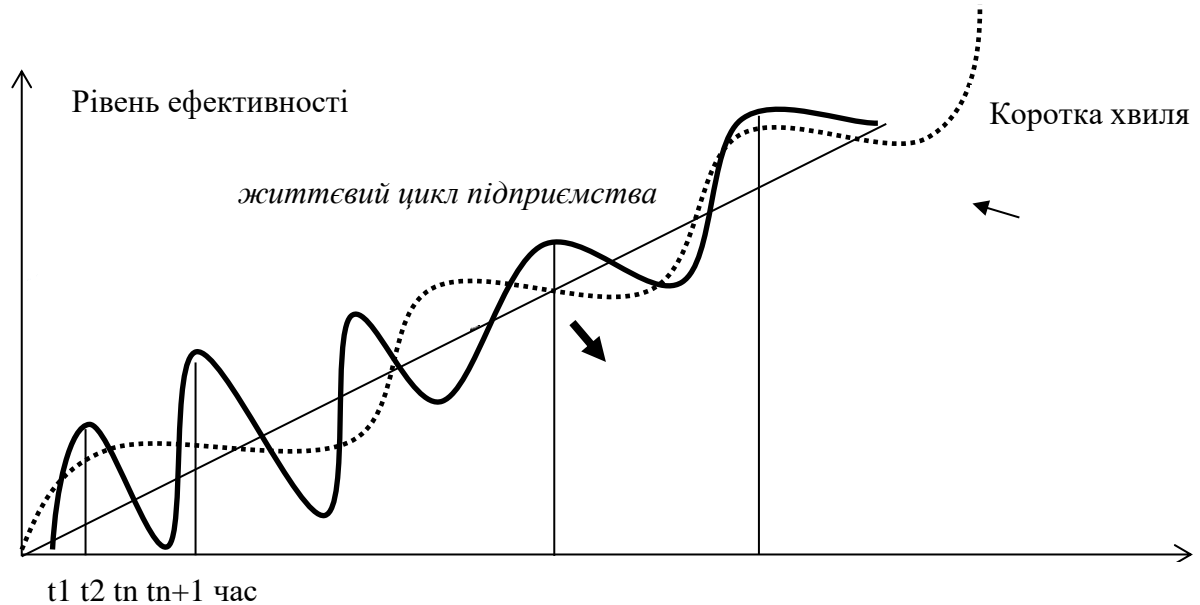


Рис. 1.1. Типовий життєвий цикл підприємства відповідно до коротких економічних циклічних коливань

Джерело: узагальнено автором за джерелами [106, 153, 159, 163, 175].

Життєвий цикл підприємства є динамічною категорією, і показник часу відіграє важливу роль в управлінських процесах. Саме ознака динамічності ставить під питання тезу Курта Левіна про формування базових стадій процесу управління змінами через розмороження, інновації, замороження [164]. Вказані категорії стосуються процесів виведення з тривкого стану та фіксації усталеного результату після впроваджених змін. Оскільки час є швидкозмінним показником, то можна говорити лише про фіксацію проміжного результату на конкретний момент часу внаслідок проведення певних змін. На нашу думку, поняття «стабільний стан» вживати для характеристики організації некоректно. Статичне положення взагалі неможливе, оскільки поняття функціонування підприємства, життєвого

циклу, усіх процесів пов'язане з показником часу. Зупинити час, уповільнити чи прискорити неможливо, так само як і заморозити певний стан організації. Стабілізація як оціночна категорія може проявлятися тільки при фіксації приблизно однакових показників діяльності протягом певного періоду. Однак залишаються дискусійними питання щодо розцінювання такої динаміки як позитивної та необхідності її фіксації. Підприємство може характеризуватися або динамічними процесами, або порівнюваними показниками за аналітичні періоди. Причому обумовлено необхідною має бути тенденція до зростання економічних результатів, нарощення обсягів виробництва, посилення конкурентних позицій на ринку.

Так, Дж. М. Кейнс відзначив, що в економічному циклі характерною особливістю є криза, несподівана та різка, як правило, зміна підвищувальної тенденції на понижувальну, тоді як у зворотному напрямі такого не спостерігається [55]. Дослідники К. Ф. Херман і В. М. Вороніна ідентифікували кризу як неочікувану та непередбачувану ситуацію, що загрожує пріоритетним цілям розвитку в обмеженому часі для прийняття рішень [112]. Таке розуміння кризи, з одного боку, засвідчує переважно зовнішнє джерело кризи на підприємстві, з іншого – зумовлює потребу в постійному моніторингу умов і тенденції функціонування підприємства, прояв яких може призвести до виникнення кризового стану.

Широке коло експертів досліджує кризи крізь призму стадій розвитку підприємства, серед яких загальноприйнятими є становлення, зростання, стабільний розвиток, спад і ліквідація. При цьому криза вважається чи не обов'язковою умовою переходу від попередньої стадії розвитку до нової [66]. У контексті сучасної світової кризи окремими експертами пропонується розглядати кризу як процес, постійний і безперервний. Зазначений підхід можливий і виправданий для пояснення окремих криз, проте провокує формування визначення сутності криз залежно від еволюції криз у масштабах національних і світових економік.

Доволі поширеною позицією дослідників є обґрунтування кризи як переломної ситуації, вихід з якої є ключовим мотиваційним поштовхом для якісного розвитку підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності [55]. Такий підхід найбільшою мірою пов'язаний із системою антикризового управління на підприємстві та показує панівну роль системи забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Кризу можна також трактувати як накопичення підприємством ресурсів, засобів і потенційних факторів, які здатні перервати поточні тенденції функціонування. Таку кризу в словниках визначають як кризу перевиробництва [91]. Наведені визначення та тлумачення поняття «криза на підприємстві» узагальнені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Узагальнення визначень і тлумачень поняття «криза на підприємстві»

Ключове слово	Розширене тлумачення визначення
Зміна тенденцій	Порушуються встановлені алгоритми та закономірності в діяльності підприємства, впроваджені протоколи та процедури не діють. Джерелом такого впливу можуть бути чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Така криза виявляється швидко та має високий ступінь керованості [55]
Неочікувана ситуація	Одномоментний збій параметрів діяльності підприємства, порушення запланованих показників і процесів. Може бути як наслідком тривалих негативних процесів організації, так і впливом чинників зовнішнього середовища [112]
Закономірний етап розвитку	Запланований, повністю керований процес удосконалення підприємства відповідно до етапів його життєвого циклу. Оптимальний варіант кризи для організації [66]
Переломний момент	Точка вибору, яка формується в результаті безповоротних змін життєво важливих параметрів підприємства. Часто – це значні обмеження можливостей, конкурентний вплив чи інші чинники непереборної сили. Потребує прийняття рішення за типом «жити чи померти» [55]

Продовження таблиці 1.2

Стартова сила	Зміни, що надають можливості. Прикладом може бути «злиття/поглинання», розширення сфери діяльності підприємства, утворення дочірніх компаній. Потребує попередньої підготовки та планового впровадження запланованих дій [91]
Стрес	Різка зміна умов діяльності як внутрішнього, так і зовнішнього походження, що перевищує здатність суб'єкта до адаптації, оскільки характеризується неспецифічним тиском [90]
Подія	Певний процес, діяльність, визначний факт, який змінює сталий порядок речей і може більше ніколи не повторитися [91]. На відміну від неочікуваної ситуації, може мати позитивне значення, але оскільки для керівництва підприємства це пов'язано з додатковими зусиллями з дослідження нових параметрів ситуації та розробленням не застосовуваних раніше прийомів і методів роботи, цей факт трактується як кризовий

Джерело: систематизовано і доповнено автором на основі джерел [55, 66, 90, 91, 112].

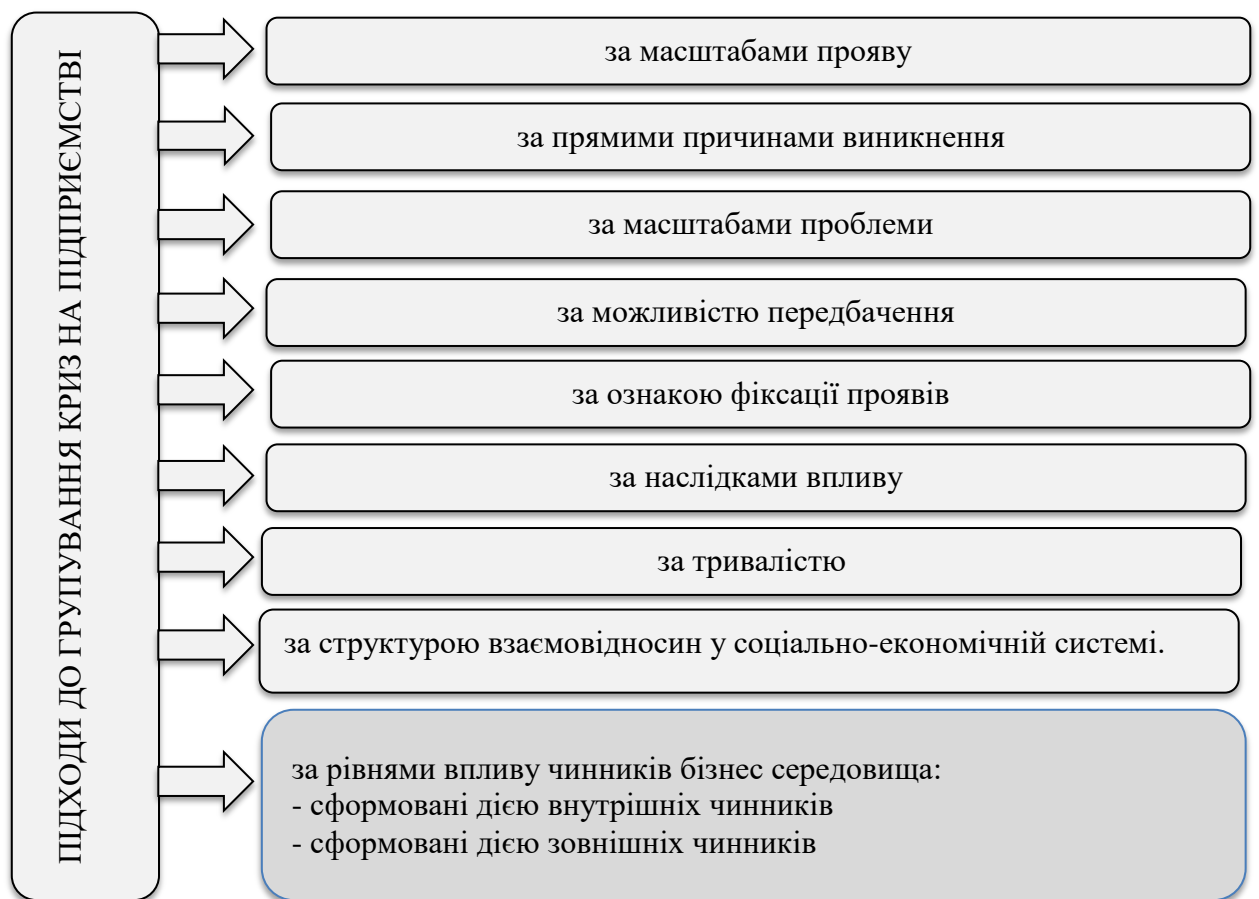
На підставі вищезазначеного пропонуємо визначати поняття кризи багатогранно. Отже,

кризу на підприємстві визначаємо як етап природного процесу розвитку і вдосконалення, що характеризується станом невідповідності організаційної системи діючого суб'єкта його заданим внутрішнім параметрам ефективності та неспроможності адекватно реагувати на некеровані впливи зовнішнього середовища.

Варто приділити більшу увагу саме позитивним наслідкам впливу кризових явищ на діяльність підприємств. Рушійною силою прогресивного розвитку є незадоволеність існуючим станом, бажання щось змінити, винайти чи вдосконалити. Потреби людини постійно зростають, вимоги до товарів і послуг набувають нових форм, а розвиток науково-технічної сфери сьогодні відбувається революційними темпами. Поняття фізичного зносу товару застосовується в сучасній аналітиці все рідше, натомість в усіх сферах

діяльності спеціалісти частіше оперують поняттям морального зносу засобів, ресурсів, товарів і послуг. Внутрішній стан незадоволення, здатність споживачів до аналізу потенційних можливостей для розвитку та активна участь у розробках, а також прагнення лідерства в компаніях – це позитивний, рушійний механізм дії кризи.

Разом з тим кризи не є однорідними: вони розрізняються за сутністю, причинами, наслідками та глибиною проявів. У найбільш загальному трактуванні кризові явища на підприємствах обумовлені активною дією зовнішніх і внутрішніх чинників та їх розглядають за різними підходами, які представлені на рис. 1.2. [38, 66].



*Рис. 1.2. Підходи до групування видів криз на підприємстві
Систематизовано і доповнено автором на основі джерел [38, 66].*

Термін «підхід» має декілька значень, і науковці розглядають його в більш вузькому значенні – як певну думку чи погляд, з позиції якої

розглядається об'єкт або в більш широкому значенні – як певний напрям у науці чи дослідженнях [37]. Тлумачення залежить від контексту використання, галузі знань і цілей дослідження. Вузьке значення терміна «підхід» розглядається як точка зору, позиція чи певна установка, яка визначає спосіб аналізу об'єкта або явища. Натомість широке значення терміна «підхід» трактується як загальний напрям або методологічна основа, яка визначає логіку та структуру дослідження, а також основні принципи аналізу об'єктів. У такому контексті підхід може охоплювати певні теоретичні основи, методи й техніки дослідження.

Вибір відповідного підходу має вирішальне значення для досягнення результатів у дослідженнях та практичній діяльності. Він дозволяє зосередити увагу на найважливіших аспектах об'єкта, уникнути зайвих деталей і спрощень, а також забезпечити логічну послідовність у роботі. Таким чином, термін «підхід» є ключовою категорією в наукових дослідженнях, яка допомагає визначити вектор мислення і засоби аналізу для ефективного вивчення складних об'єктів і явищ. У межах цієї роботи ми будемо використовувати обидва значення.

Розглянемо види криз на підприємствах більш детально за зазначеними підходами (позиціями, з яких розглядається досліджуваний об'єкт).

Перший підхід розподіляє кризи за масштабами прояву на загальні та локальні. Загальні кризи охоплюють соціально-економічну систему цілком, а локальні – тільки певну її частину.

Другий підхід характеризує масштаби проблеми та виокремлює макро- і мікрокризи. Макрокризі властиві досить широкі зони проблематики, натомість мікрокриза охоплює лише окрему проблему або невелику однорідну групу проблем.

Третій підхід оцінює прямі причини виникнення кризи та розподіляє їх на природні, суспільні та екологічні. Перші спричинені природно-кліматичними умовами життя та діяльності людини, і до таких належать землетруси, урагани, стихійні лиха, пожежі, зміни клімату, повені. Все це

впливає на економічні, психологічні, соціальні та політичні процеси та в певному масштабі ці природні явища створюють кризи. Кризи також спричиняються всіма формами суспільних відносин. У сучасному контексті дуже важливо розуміти й розпізнавати кризи у відносинах між природою та людиною, тобто екологічні кризи. Це кризи, які виникають, коли природні умови змінюються під впливом людської діяльності, наприклад, виснаження ресурсів, забруднення навколишнього середовища, поява небезпечних технологій і нехтування законами природної рівноваги.

Четвертий підхід описує можливість передбачуваності кризи та розподіляє їх на передбачувані й непередбачувані (кон'юнктурні). Передбачувані кризи виникають як закономірний етап розвитку, є передбачуваними та викликаються об'єктивними причинами, такими як необхідність реструктуризації виробництва, зміна структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу та іншими факторами, що накопичилися й мають відношення до настання кризи. Кон'юнктурні (непередбачувані) кризи часто є наслідком або грубої помилки в управлінні, або несподіваних природних явищ, або економічної залежності, що сформувалася швидко й некеровано.

П'ятий підхід описує кризи за ознакою фіксації проявів і розподіляє на явні або латентні. Перші є видимими і їх легко виявити, а інші – приховані, відносно непомітні й тому їх можна визначити як більш небезпечні.

Шостий підхід визначає кризи за наслідками впливу та розподіляє на глибокі й легкі. Глибокі та важкі кризи часто призводять до руйнування різних структур соціально-економічної системи. Їх перебіг буває складним і нерівномірним, накопичує багато суперечностей, має накопичувальний ефект. Більш легкі, м'які кризи є більш послідовними, безболісними, передбачуваними та керованими.

Сьомий підхід базується на факторі часу, що відіграє важливу роль у кризових ситуаціях, де кризи можна розподілити на групи довгострокових і короткострокових. Тривалі кризи, як правило, болючі та складні. Вони часто

є наслідком відсутності спроможності управляти кризовою ситуацією та нерозуміння природи, причин і можливих наслідків кризи. Проте ця класифікація розкриває глобальне розуміння і не відображає повною мірою специфіку криз у бізнесі.

Восьмий підхід характеризує кризи за структурою взаємовідносин у соціально-економічній системі, де виділяють окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних і технологічних криз.

Економічні кризи відображають гострі протиріччя в стані економіки країни або економіки окремого підприємства і стосуються виробництва та реалізації товарів чи послуг, відносин між економічними агентами, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг і банкрутства.

Соціальні кризи виникають тоді, коли відбувається ескалація протиріч і конфліктів інтересів між різними соціальними групами і суб'єктами, такими як наймані працівники і роботодавці, профспілки і підприємці, працівники різних професій, персонал і менеджери. У багатьох випадках соціальні кризи є продовженням і доповненням економічних криз, але можуть виникати і самостійно, наприклад, через неправильно обраний стиль керівництва, незадоволеність умовами праці, ставлення до екологічних проблем, патріотизм тощо. Особливе місце серед соціальних криз займають політичні кризи. Як правило, політичні кризи впливають на всі аспекти суспільного розвитку та переростають в економічні кризи.

Організаційні кризи проявляються під час розподілу та інтеграції діяльності, відсорткування функцій, регламентації діяльності виділених підрозділів, відокремлення управлінських одиниць, філій або дочірніх підприємств.

Психологічні кризи часто виникають у сучасному соціально-економічному середовищі та пов'язані з психологічним станом людини, соціально-психологічним кліматом у суспільстві, колективі або окремій групі. Така криза проявляється у вигляді поширених стресів, таких як

тривога, паніка, невпевненість у завтрашньому дні, незадоволеність роботою, правова незахищеність, усвідомлення низького соціального статусу.

Технологічні кризи виникають як нові технологічні ідеї в умовах очевидної потреби в нових технологіях. Це може бути криза технічної несумісності продуктів або криза неприйняття нових технологічних рішень. У більш загальному вигляді таку кризу можна розглядати в розрізі науково-технічного прогресу, тобто загострення суперечностей між його тенденціями, можливостями та результатами.

Незважаючи на наявність різних підходів до розподілу криз на підприємствах, існує потреба в більш детальній класифікації кризових явищ як невіддільної частини процесу управління організаціями відповідно до дії внутрішніх і зовнішніх чинників. Пропонуємо *авторський підхід* до розподілу криз на підприємствах за рівнями впливу чинників бізнес-середовища, який дозволяє виділити кризи, сформовані дією внутрішніх чинників, і кризи, що виникають внаслідок дії мікро- та макрочинників зовнішнього середовища. Крім того, необхідно враховувати ознаки кризи в контексті управлінського комплексу, де вид управлінської діяльності визначає специфіку проблеми та способи її розв'язання, а також деталізувати кризи на фінансові, технологічні, стратегічні, кадрові, логістичні чи маркетингові тощо.

Застосовуючи запропонований підхід за рівнями впливу чинників бізнес-середовища, слід звернути увагу на вплив людського фактора на їх виникнення, перебіг і наслідки. Якщо заведено вважати, що природні катастрофи не залежать від людини, то техногенні катастрофи (наприклад, ядерні аварії, великі пожежі, розливи нафти в океані) є наслідком діяльності людини. За раціонального управління можна уникнути викидів відходів у водойми та нафти в океан при транспортуванні, лісових пожеж, вирубки лісів і зсувів ґрунту внаслідок цього, аварій на АЕС та застосування зброї різних типів. Керівники підприємств мають розуміти, яким кризам потрібно запобігати, які пом'якшувати, а які, можливо, потрібно стимулювати. Це

пов'язано з тим, що наслідки їх дій позитивно впливатимуть на подальший розвиток як окремого підприємства, так і економічного осередку. Кризи руйнують усталений алгоритм функціонування системи, але можуть і радикально його оновити. Стабільні стани, розквіти й кризи завжди є антагоністичними в розвитку будь-якої системи, і очищувальна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільність існування.

Можна виділити дві тенденції розвитку підприємств як соціально-економічних систем [55]:

- підтримка та збереження функцій, що визначають поступальний розвиток і цілісність соціально-економічної системи та якісну сутність підприємства;

- набуття нових якостей, що показують розвиток та змінюють стійкість і умови існування підприємств. Чинниками оцінки розвитку можуть бути такі показники, як зростання продуктивності праці, зміна її характеру, поява нових технологій і засобів, зміна механізмів мотивації.

В економічній науці існують різні теорії, що пояснюють причини бізнес-циклів і криз [48, 57]:

- монетарна теорія: пояснює цикл розширенням/скороченням банківського кредиту (теорія Хаутрі та ін.);

- інноваційна теорія: пояснює циклічність використання важливих інновацій у виробництві (автори теорії Шумпетер, Хансен);

- психологічна теорія: інтерпретує цикли як результат песимістичних та оптимістичних хвиль настроїв серед населення (Пігу, Бедгот та ін.);

- теорія недоспоживання: теорія, згідно з якою цикл спричинений надто великою часткою доходів багатих і ощадливих, що незіставна з величиною інвестування в суб'єкти господарювання (Гобсон, Фостер, Кетчінгс та ін.);

- теорія надмірних інвестицій, яка протилежна попередній і висвітлює думку, що причиною рецесій є надлишкові, а не недостатні інвестиції (Хайек, Мізес та ін.);

– теорія сонячних плям, погоди та врожаю (Джевонс, Мур).

Дж. М. Кейнс вважав, що економічні цикли є закономірними, а кризи неминучі за класичного капіталізму та впливають із самої природи ринків. Натомість державне втручання з правильними механізмами впливу є необхідним засобом згладжування проблем і кризи [57].

До чинників, які можуть спричинити кризу на підприємстві, можна віднести: низьку якість продукції, порушення дисципліни технологічного процесу виробництва, застарілість технічного обладнання чи високий ступінь його зносу, недостатність матеріальних ресурсів чи їх невідповідність технічним вимогам виробництва, низький рівень кваліфікації персоналу чи його недостатність, обмеженість фінансових ресурсів, кредиторську заборгованість тощо. Вони також можуть бути зумовлені фінансово-економічними прорахунками, загальним станом національної економіки, недоліками в системі мотивації. Симптомами кризи на підприємстві є перші ознаки негативних тенденцій, збереження певної тенденції, бізнес-конфлікти чи загострення фінансових проблем. Чинники слід класифікувати відповідно до того, де вони формуються – у внутрішньому чи зовнішньому середовищі підприємства (таблиця 1.3).

Зовнішні чинники визначаються як такі, що є менш передбачуваними, неконтрольованими та впливовими. Ці чинники є результатом державної соціально-економічної політики, яку важко вчасно оцінити, а ще важче спрогнозувати та запобігти їхньому впливу на міжнародному чи глобальному рівні. На діяльність підприємств впливають не лише соціально-економічні процеси в окремій країні, оскільки сучасний ринок глобалізований і його чинники дуже взаємопов'язані. Наприклад, стабільність національної валюти країни сьогодні залежить не тільки від розвитку економічної системи всередині країни, а й від процесів, що відбуваються на міжнародних валютних ринках і фондових біржах, від глобальних політичних процесів.

Неординарним досвідом для бізнесу в усіх країнах стала криза, пов'язана з пандемією Covid-19. Ця криза вийшла за межі всіх традиційних

класифікацій, а чинниками, що її породили, стали соціально-демографічні процеси, точніше – вірусне захворювання небаченого раніше масштабу, що вплинуло на діяльність підприємств усього світу.

Таблиця 1.3

Основні чинники виникнення криз на підприємствах відповідно до рівнів впливу в бізнес-середовищі

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Загальні негативні тенденції вітчизняної економіки	Помилки управління: – відсутня спеціальна освіта і досвід у менеджерів усіх рівнів; – відсутність обґрунтованої стратегії розвитку компанії та бізнес-планів; – порушення основоположних принципів менеджменту; – високі управлінські затрати, дублювання керівних функцій; – неправильно підібрані методи, форми, технології та стилі управління; – відсутність правильної та справедливої мотивації персоналу; – неправильний механізм і засоби поточного контролю або його повна відсутність; – недостатність регулювальних заходів і координування діяльності
Політична нестабільність	
Несприятлива для бізнесу державна податкова, інвестиційна, кредитна політика	
Недостатній соціальний захист населення	
Непослідовність державної системи економічного регулювання	
Недостатній розвиток або повільне впровадження науково-технічних розробок у діяльність	
Нестабільність валюти, зростання інфляції	
Зниження купівельної спроможності населення	
Зменшення кількості робочої сили внаслідок погіршення демографічної ситуації у країні	
Низький рівень культурного розвитку	Невідповідність заходів маркетингової діяльності підприємства потребам цільового ринку
Техногенні катастрофи, локальні та глобальні	Висока собівартість виробництва
Зміни кон'юнктури світового та регіональних ринків	Диспропорції стану і розвитку структурних підрозділів і елементів підприємства
Залежність національної економіки від міжнародних і світових ринків	Висока ресурсозалежність виробництва, обмеженість ресурсів
Системна глобальна криза: пандемія Covid-19	

Джерело: систематизовано і доповнено автором на основі джерел [48, 53, 57].

Внутрішні чинники належать до керованих і залежать від діяльності суб'єкта управління. Причому, на нашу думку, найголовнішим чинником з них є високий рівень професіоналізму менеджерів. Саме висококваліфіковані та досвідчені керівники здатні забезпечити ефективність функціонування підприємства навіть у складних ситуаціях зовнішнього впливу. Цим пояснюється феномен різного результату діяльності суб'єктів господарювання в однакових економічних умовах: сусідство збиткових і високоефективних підприємств в одному регіоні; стрімкий розвиток певної організації в окремому ринковому сегменті внаслідок розробки та реалізації раціональної ефективної управлінської стратегії тощо.

Наведені чинники виникнення кризових ситуацій на підприємстві призводять до порушення його функціонування, що зумовлює виникнення кризових тенденцій розвитку, здатних сформувати критичний стан організації.

Розглядаючи кризу як процес, необхідно деталізувати її етапи. Пропонуємо виділити чотири основні етапи кризи на підприємствах:

1. Фіксація перших ознак зниження прибутковості та рентабельності – старт кризи. Це точка, чи дуже короткий за часом період, коли керівники повинні визначити початок проблеми. Якщо цей етап пропустити або неправильно визначити його наслідки, розвиток ситуації на наступних етапах з більшою вірогідністю може набути негативної тенденції.

2. Нарощення збитковості виробництва та зниження резервних фондів підприємства – падіння. Період стресового сприйняття кризових явищ. Підприємство втрачає свої позиції на ринку, зазнає збитків. На цьому етапі ведеться активний пошук розв'язання проблеми, джерел інвестування, напрямів реструктуризації. Бездіяльність на цій стадії призводить до припинення життєдіяльності організації.

3. Стабілізація або прискорення падіння – переломний етап, коли вирішується подальший розвиток ситуації. Керівництво приймає рішення про

виживання чи банкрутство підприємства. По суті, сценарій цього етапу визначається на попередній стадії.

4. Одужання або ліквідація – прогресивний розвиток або ж повна фізична та юридична ліквідація суб'єкта господарювання.

Визначення послідовності етапів кризи на підприємствах є недостатнім для всебічного вивчення явища і ефективного управління ним. Необхідно встановити системний взаємозв'язок чинників, факторів впливу, симптомів кризового стану, засобів його діагностики та заходів антикризового управління.

Незважаючи на різні думки теоретиків і науковців щодо ототожнення понять «чинник» і «фактор» [77, 98], ми вважаємо, що їх потрібно розрізняти, коректно розуміти їхній контекст і правильно трактувати ці поняття в аналізі проблем або явищ, щоб досягти більш точного розуміння ситуації та забезпечити ефективне управління. Варто зазначити, що в українській науковій літературі ці поняття іноді використовуються взаємозамінно, що може призводити до плутанини. Тому важливо в кожному конкретному дослідженні чітко визначати, яке значення надається кожному з цих понять, щоб забезпечити однозначність і зрозумілість аналізу.

Таким чином, *чинники* пропонуємо розглядати як загальні умови або сили, що формують передумови для розвитку явищ. Вони можуть бути зовнішніми (економічні, політичні, соціальні, культурні, демографічні, екологічні, інформаційні та ін.) або внутрішніми (організаційна культура, стилі та форми управління, структура управління, фінансове та матеріальне забезпечення, наявність кваліфікованих кадрів тощо) і продукують симптоми через конкретні елементи впливу (рис. 1.3).

Симптомами кризи є показники, стан і зміна яких відображає якість функціонування та розвиток організації. При цьому показники варто оцінювати як відносно встановленого нормативного значення, так і відносно один одного. Симптомами розвитку кризи можуть бути: 1) невідповідність зафіксованих показників плановим, або закономірним, співвідношенням;

2) різка зміна темпів зростання ринкового сегмента, обсягів продажу продукції, продуктивності праці, заробітної плати тощо; 3) відмова партнерів від сталих взаємовідносин або втрата ключових клієнтів; 4) зростання показників плинності кадрів, дебіторської заборгованості тощо.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок основних економічних категорій, пов'язаних з виникненням кризи та антикризовим управлінням

Джерело: розроблено автором на основі [48, 53, 58, 98].

Зауважимо, що симптоми кризи не завжди проявляються у згаданих показниках і можуть бути швидко виявлені. Більш серйозну загрозу складають приховані симптоми, які створюють ефект «айсбергу» і відтермінують прийняття управлінських рішень. Такими симптомами можуть бути: зростання незадоволеності персоналу й кількості конфліктів у колективі, зниження інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності, невідповідність фінансової та маркетингової стратегії ринковим умовам тощо.

Варто відзначити, що симптоми не завжди відображають причини кризи, оскільки причини, як правило, не є очевидними та їх важко ідентифікувати. При цьому оцінювання кризи не буде повним, якщо воно ґрунтується лише на симптомах, не встановлюючи причини та реальні чинники її виникнення. Для запобігання неповному або неточному аналізу кризового стану підприємства потрібно обов'язково враховувати сукупність умов і тенденцій, розвиток і прояви яких можуть створювати цей стан. Точний і повний аналіз усіх симптомів і першопричин кризи визначає, чи буде вона короткостроковою та керованою і, відповідно, менш руйнівною або ж навіть конструктивною.

Подолання негативних зовнішніх і внутрішніх викликів на окремому підприємстві залежить від якісної реалізації антикризового управління на основі принципів: 1) узгодженості діяльності всіх структурних підрозділів підприємства, тобто єдність мети; 2) відповідності стратегії розвитку підприємства динаміці розвитку ринкового середовища; 3) забезпечення оперативного прийняття управлінських рішень і швидкого реагування на зміну умов і вимог; 4) забезпечення економічності та раціональності антикризових заходів; 5) постійного удосконалення та розвитку управлінських і виробничих процесів; 6) раціональної організації внутрішніх бізнес-процесів.

Проведені дослідження теоретичних і методичних засад сутності криз на підприємствах та чинників їх формування свідчать про залежність формування й перебігу кризи більшою мірою від впливу зовнішніх чинників. Формування кризи, її діагностика та заходи з подолання на підприємстві пропонується розглядати через системний взаємозв'язок факторів і симптомів.

Отже, у цьому підрозділі досліджено економічну сутність кризи та її вплив на діяльність підприємства. Узагальнено визначення й тлумачення поняття кризи на підприємстві та чинників її виникнення. Відповідно до мети дослідження, уточнено та запропоновано авторське визначення поняття

«криза на підприємстві». Систематизовано підходи до групування криз на підприємстві та запропоновано авторський підхід за рівнями впливу чинників бізнес-середовища. Сформовано взаємозв'язок основних економічних категорій, пов'язаних з виникненням кризи на підприємстві та антикризовим управлінням.

1.2. Науково-методичні підходи до антикризового управління

Перший досвід масштабної протидії кризовими явищами в економіці відбувся у 20–30-х роках ХХ століття в період Великої депресії. У той час більшість науковців і теоретиків вважали економічну систему саморегульованою, тобто такою, яка не потребує стороннього втручання і додаткових зусиль для керування. Відповідно до етапів історичного розвитку економіки, лише на початку 80-х років минулого століття відбулось формування наукових засад антикризового управління, які відповідають сучасним трендам промислових підприємств країн з високим рівнем ВВП. Стимулом наукових економічних досліджень вважають серію кризових явищ, які характеризувалися зростанням безробіття, скороченням інвестицій, зниженням темпів економічного розвитку та надмірною інфляцією.

Вітчизняні науковці почали досліджувати поняття «антикризове управління» більш ґрунтовно лише наприкінці минулого століття, з появою інституту неплатоспроможності. Складний перехід від командно-адміністративної системи управління до ринкових принципів ведення господарської діяльності насамперед був пов'язаний з бурхливим розвитком приватизаційних процесів, які мали елементи тіньової економіки. Якщо в країнах Західної Європи приватизація була спрямована на пошук нових форм власності, розв'язання проблем формування державного бюджету, державного фінансування організацій і галузей, підвищення розвитку та

конкурентоспроможності підприємств, то в Україні спостерігались випадки знищення життєздатних суб'єктів господарювання або передання їх у приватну власність з мінімальною оціночною вартістю. Такий стан гальмував наукові дослідження стосовно оцінки ефективності підприємств і розробок антикризових програм управління. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» був прийнятий 14.05.1992 року [79] і заклав основи антикризового управління та відновлення об'єктів господарювання. Проте закріплені норми містили дискусійні моменти, і деякі зацікавлені особи штучно моделювали ситуації неплатоспроможності та неефективності підприємств з метою отримати майно підприємства у приватну власність за меншу ціну.

Теоретико-наукові та прикладні засади антикризового управління сьогодні все частіше з'являються у працях вітчизняних економістів. Багато з них розглядають антикризове управління як систему заходів, спрямованих на матеріальне та фінансове оздоровлення підприємств, що перебувають у кризовому чи близькому до нього стані, на межі банкрутства або збанкрутіли, незалежно від того, визнано це в судовому порядку чи ні [38, 65]. Іншими словами, антикризове управління найчастіше трактується як вид управління, який є тимчасовим і недоречним за відсутності кризи.

Розробці науково-методичних засад у сфері антикризового управління присвячені праці великої кількості вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких В. Бабін [7], І. Бланк [12], В. Василенко [39], Л. Янковська [107], І. Романенко [4], Л. Лігоненко [66], В. Терещенко [92], З. Шершньова [104], А. Штангрет [105], В. Чобіток [100], М. Чумаченко [101], П. Друкер [133], Г. Мінцберг [169], Н. Таліб [189], Дж. Коттер [160], М. Л. Фінк [137] та інші. Однак, попри велику кількість наукових праць, присвячених антикризовому управлінню, та зростаючий теоретичний і практичний інтерес до цієї теми, багато питань щодо його конкретної реалізації залишаються невирішеними та потребують подальших більш глибоких досліджень.

У численних монографіях і статтях науковців розглядаються теоретичні та методичні засади антикризового управління, а також практичні аспекти застосування стабілізаційних заходів виведення підприємств з кризи, аналізу причин виникнення, способів і засобів діагностики, опрацювання механізмів розвитку кризових ситуацій. Існуючі наукові дослідження глибоко вивчають економічні основи кризових явищ і показують послідовність антикризових заходів, але не дають повного уявлення про формування комплексної моделі антикризового управління підприємствами, що дозволить врахувати вплив різних внутрішніх і зовнішніх чинників.

За даними низки досліджень, уповільнений вплив на розвиток антикризового управління зумовлений недосконалістю сформованої на підприємствах системи антикризового управління та взаємодії її елементів, відсутністю ефективних методів діагностики кризового стану підприємств з урахуванням специфіки діяльності, передчасним переходом до антикризового управління на підприємствах. Специфіку процесу реалізації антикризових заходів доповнює вплив недостатньої повноти та нераціональності оцінки поточного стану.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти антикризового управління підприємствами в нестабільних економічних системах розглянуто в роботах, спрямованих на визначення базових понять і формування основних підходів. Водночас сучасні дослідження сутності антикризового управління, його методів, засобів оздоровлення підприємств мають або узагальнювальний характер, або навпаки – розглядають специфіку окремої галузі виробництва.

Категоріальний апарат, який охоплює сферу антикризового управління, насамперед включає такі термінологічні визначення, як антикризовий менеджмент, ризик-менеджмент, управління ризиками, управління кризовим станом, серед яких чітко відстежується першочерговість урахування сутності ризику, кризи та кризового стану на підприємстві [39].

Згідно з концепцією М. Мескона, процес планування, організації, мотивації та контролю є необхідним для формулювання та досягнення цілей організації [76]. Оскільки підтримка життєздатності та забезпечення зростаючої ефективності – це ключові цілі для більшості підприємств, антикризове управління є складовою загального управління бізнесом. Цю точку зору підтверджує Е. Уткін, який визначає поняття антикризового управління як складову загального менеджменту компанії, орієнтованої на використання найкращих методів, засобів та інструментів для запобігання можливих ускладнень і забезпечення стабільної та результативної діяльності підприємств [133].

Деякі українські дослідники вважають, що управління організацією має бути перманентно антикризовим, тобто враховувати ризики та небезпеки кризових ситуацій [92,107]. Такої ж точки зору дотримується і Е. Коротков, який зазначає, що антикризове управління має свій об'єкт впливу: проблеми, реальні та очікувані кризові чинники, тобто всі прояви загострення протиріч, що викликають загрозу їх серйозного прояву [43]. У межах цього дослідження пропонуємо розглядати антикризове управління як особливу форму в системі загального управління підприємства, що орієнтована на вирішення специфічних завдань. При цьому зауважимо, що сучасні дослідження у сфері аналізу ефективності функціонування підприємств переважно зосереджені на визначенні рівнів економічної безпеки, фінансово-економічного потенціалу розвитку, антикризового стану, надійності та стійкості, діагностики фінансового стану та ймовірності настання банкрутства.

Узагальнимо основні трактування поняття «антикризове управління підприємствами». Більшість науковців визначає суть антикризового управління як програму чи сукупність дій, систему заходів, аналітичну діяльність або специфічне керівництво з чітко окресленими завданнями. Деякі визначення антикризового управління зосереджені на мінімізації витрат діяльності та швидкому прийнятті управлінських рішень. Таким

чином, завдання антикризового управління повинні бути спрямовані на зупинення деструктивних процесів, недопущення банкрутства, стабілізацію стану підприємства та забезпечення позитивної динаміки розвитку.

Систематизація основних визначень поняття «антикризове управління підприємствами» є критично важливою для забезпечення ефективного функціонування організацій у кризових ситуаціях, покращення процесу навчання та досліджень, а також підвищення загальної якості управління. Виокремлений акцент кожного автора, його унікальне бачення і тлумачення наукової категорії доповнює та урізноманітнює погляди, запобігає одноманітності суджень і обмеженості.

Це дозволяє створити узгоджений і комплексний підхід до розуміння процесу антикризового управління підприємствами для подолання викликів і підтримання стійкості організацій в умовах невизначеності та досягнення максимально високих показників виживання. Узагальнення визначень поняття «антикризове управління підприємствами» наведено в таблиці 1.4.

Узагальнюючи наведені визначення, можна відзначити, що вони формувалися залежно від фази кризи та їх можна згрупувати *за трьома групами*:

1. Антикризове управління підприємствами як керування в умовах кризи, що настала, а її ознаки проявилися в результатах діяльності. Таке управління спрямована на вихід з кризової ситуації та стабілізацію становища суб'єкта господарювання.

2. Антикризове управління підприємствами як процес, спрямований на недопущення та уникнення появи кризових ситуацій суб'єктів господарювання. Таке управління фокусується на профілактиці криз і підходить для стабільних умов, коли ризики можуть бути передбачені заздалегідь.

3. Антикризове управління підприємствами як комплекс превентивних і реактивних заходів, який включає не лише профілактику, а й

швидке реагування на кризи, що робить його ефективнішим у непередбачуваних ситуаціях.

Таблиця 1.4

Основні науково-методичні підходи до визначення економічної сутності антикризового управління підприємствами

Автор	Сутність поняття «антикризове управління підприємствами»
З. Айвазян, В. Кириченко [92]	<i>Управління, спрямоване винятково на подолання кризи, що вже настала, та на забезпечення виживання в короткостроковому періоді</i>
Б. Паттерсон [57]	<i>Досконало розроблена програма дій, яка застосовується у разі виникнення кризових ситуацій</i>
К. Хамфріс [99]	<i>Менеджмент, що передбачає мінімізацію втрат і запобігання погіршення показників результативності діяльності, збереження іміджу та довіри з боку ділових партнерів</i>
В. Дорофєєв, Д. Левин, Д. Сенаторов [97]	<i>Комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію наслідків криз і створення умов для запобігання кризам у майбутньому</i>
Е. Коротков [43]	<i>Управління, що спроможне попереджати або пом'якшувати негативні впливи, підтримувати режим виживання та виведення підприємств з криз із мінімальними втратами</i>
В. Василенко [39]	<i>Управління, що певним чином передбачає небезпеку кризи, пропонує спеціальні методи аналізу її симптомів, заходи для зниження дії негативних наслідків і використання різних чинників для подальшого сталого розвитку підприємств</i>
І. Мітрофф [70]	<i>Послідовна і взаємозалежна оцінка різних типів кризових явищ або/і загроз для успішного функціонування суб'єктів господарювання</i>
С. Бурій, Д. Мацеха [92]	<i>Система сталих дій менеджерів, що охоплює всі елементи організацій для швидкого і своєчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози розвитку підприємств</i>
Л. Лігоненко [66]	<i>Спеціально сформована система, яка безперервно реалізується на підприємствах і спрямована на створення належних передумов для своєчасного подолання ознак криз із метою забезпечення виживання та відновлення продуктивності чи недопущення банкрутства</i>
З. Шершньова, Н. Багацький [3]	<i>Аналіз стану мікро- та макросередовища, вибір найбільш придатної місії; недопущення банкрутства, забезпечення процвітання</i>

Джерело: систематизовано автором за джерелами [3, 39, 43, 57, 66, 70, 92, 97, 99].

Узагальнюючи наведене вище, пропонуємо таку дефініцію терміна:

антикризове управління підприємством – це постійний, заснований на системі методів і принципів процес розробки та реалізації господарських рішень, що приймаються в умовах жорсткого обмеження ресурсів, підвищених ризиків, фінансових і матеріальних витрат з метою відновлення життєздатності підприємства та запобігання його ліквідації.

Розглядаючи природу та мету антикризового управління, більшість науковців погоджується з твердженнями про притаманні йому особливості, серед яких основними є наступні [36]:

1) специфіка цілей реалізації – збереження підприємства як суб'єкта господарювання та його оздоровлення;

2) використання визначених інструментів – засобів і методів управлінського впливу. Антикризове управління не може бути зведене лише до пошуку резервів підвищення показників продуктивності праці, зниження витрат виробництва, покращення технічного забезпечення, відкриття нових ринків збуту або реструктуризації активів і пасивів. Ці заходи є управлінськими завданнями довготривалого характеру та повинні реалізовуватися безперервно, незалежно від стану підприємства. В умовах кризи ці заходи за своїми змістом і специфікою стають більш складними та антикризовими, що потребує використання іншої конфігурації управлінських інструментів, ніж у звичайний час;

3) наділення суб'єктів здійснення антикризових програм розширеними повноваженнями. Вони повинні мати відповідну фахову підготовку, знання та навички роботи у певній сфері діяльності та в межах розширених повноважень брати на себе відповідальність за результати своїх рішень і діяльності;

4) істотні ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складністю отримати додаткові ресурси. У першу чергу це стосується фінансів, оскільки залучення фінансових ресурсів в умовах низької або від'ємної кредитоздатності є надзвичайно складним завданням для керівництва;

5) значні часові обмеження, які зумовлені швидкою ринковою динамікою, загрозливим конкурентним середовищем і мінливою споживчою політикою. Додатковою загрозою часто стають можливі агресивні дії кредиторів, ініціювання банкрутства чи обмеження дієздатності діючого підприємства;

6) збільшення кількості управлінських завдань і розширене коло охоплення функціональних задач. Кризові явища поширюються на всі сфери діяльності підприємства і їх розв'язання потребує багатовекторного дослідження та вирішення. Керівники повинні орієнтувати управлінські зусилля не лише на зовнішні ознаки ускладнень і проблем, а й на причини їх появи;

7) підвищення ступеня ризику управлінських рішень, що зумовлено високим ступенем нестійкості господарських систем, тобто порушення рівноваги її елементів, неспроможність гнучко і швидко реагувати на впливи, щоб не блокувати потенційно вигідні ситуації і умови, а використовувати їх для стабільного поновлення та розвитку;

8) зростання ролі інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень. Потреба в ефективних інформаційних системах значно зростає в ситуаціях антикризового управління підприємствами. Інформаційні системи дозволяють обробляти великі обсяги інформації та прискорюють процедури аналізу, розрахунків і прогнозування;

9) використання інноваційних рішень, неординарних підходів до типових завдань, визначення способів поведінки в кризових ситуаціях. Запобігання панічним настроям у колективі, подолання опору змінам, орієнтація на результат і максимізація всіх зусиль є вагомими чинниками досягнення успіху.

Особливість антикризового управління підприємствами полягає у виборі необхідних інструментів для реалізації управлінських функцій і розробці заходів для вирішення специфічних завдань щоденної діяльності.

Науковці визначилися з поняттям об'єкта антикризового управління. Деякі автори, які досліджували теоретичні аспекти антикризового управління, дотримуються думки, що об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення криз, їх ліквідація та попередження. Іншими словами, об'єктом є саме кризове явище, його виникнення та процес подолання. Відповідно до вітчизняної практики, суб'єкт антикризового управління може бути визначений як працівники та залучені ззовні фахівці, які виконують визначені завдання та приймають управлінські рішення [65, 107]. На нашу думку, таке визначення не є абсолютно коректним для підприємств, оскільки неможливо управляти кризовим явищем ізольовано. Криза визначається певними конкретними умовами господарської діяльності, а управління як концепція діяльності від цього не змінюється. На нашу думку, суб'єкт і об'єкт антикризового управління не змінюються, оскільки суб'єктом є система управління, а об'єктом – керована система.

У докризових ситуаціях цілями управління є забезпечення стабільної роботи підприємств і забезпечення економічної ефективності. Криза провокує необхідність коригування цілей і завдань управлінської діяльності. На перший план виходять завдання стосовно запобігання непередбачуваним втратам, передбаченню та покриттю можливих ризиків. Однак такі заходи можуть призупинити падіння ключових показників діяльності на короткий час, а надалі необхідно буде вирішувати завдання подальшого розвитку, підвищення ефективності діяльності підприємств і стабілізації ситуації. Саме тому кризу слід розглядати не лише як загрозу, а й як можливість для подальшого розвитку.

Метою антикризового управління підприємств, на думку науковців, є виведення організацій з кризового стану, створення основ для їх стабільного та максимально результативного функціонування й розвитку [43]. Пропонуємо доповнити цю тезу і вважаємо, що *метою антикризового управління підприємствами* є запобігання виникненню кризових станів за рахунок превентивних заходів і ранньої діагностики, а у випадках виявлення

ознак кризи – застосування заходів для подолання кризових станів і створення передумов підприємствам для тривкої максимально ефективної діяльності та розвитку. Таким чином, засобами досягнення поставленої мети є розробка та реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію дії негативних чинників, що призводять підприємства до кризового стану.

Предметом антикризового управління пропонуємо визначити профілактику, діагностику та подолання кризових явищ на всіх рівнях управління підприємством. Варто зауважити, що основні принципи, методи й технології управління, як правило, залишаються сталими, тоді як підходи, інструменти та механізми управління можуть відрізнятися.

Використовуючи сучасну американську термінологію, антикризове управління являє собою терапію, тобто процес, очікуваною метою якого є послаблення або ліквідація симптомів і ознак порушення нормальної життєдіяльності підприємства та його відновлення. Потрібно зважати на те, що термін терапія стосується ліквідації симптомів внутрішніх чинників підприємств, що може не дати очікуваних результатів. Це значною мірою відображає складність поняття антикризове управління, його зв'язок з життєвим циклом підприємства та можливістю його завершення за умови відсутності адекватних життєзабезпечувальних заходів. Саме тому керівник повинен бути фахівцем широкого профілю для того, щоб вчасно діагностувати й почати розв'язувати проблеми. Види управлінських заходів можна розподілити *за трьома групами*:

- Етіологічне відновлення, яке спрямоване на елімінацію причини кризи на підприємстві.

- Патогенетичне відновлення, яке призначене для з'ясування походження (патогенезу) кризи на підприємстві та застосовується зокрема тоді, коли відсутнє ефективне рішення ліквідації першопричини.

- Симптоматичне (паліативне) відновлення, яке використовується для усунення специфічних симптомів кризи та як доповнення до етіологічних і патогенетичних заходів.

Лише поєднання названих видів відновлювальних заходів підприємства забезпечує високу ефективність антикризового управління. Та все ж таки найкращим способом є профілактика і превентивні заходи, які забезпечують безперервну роботу підприємства, попереджуючи спад ефективності, потребують менше фінансових затрат і ресурсів та створюють позитивне враження про підприємство на ринку через стабільність його діяльності. До превентивних заходів антикризового управління підприємствами доцільно віднести: забезпечення власних наукових розробок і досліджень, вивчення та апробацію передового досвіду інших підприємств з адаптацією до виду діяльності, організацію системи перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, оновлення технологічного обладнання відповідно до рівня розвитку галузі, забезпечення високої поточної ефективності діяльності для позиціонування підприємства на ринку, ефективний брендинг, формування резервного фонду, забезпечення необхідними інвестиційними ресурсами, підтримку продуктивних комунікацій з партнерами та контактними групами, постійний контроль діяльності конкурентів, моніторинг основних чинників макросередовища тощо.

Питання підбору інструментів антикризового управління є складним і багатограним для підприємств. На нашу думку, не може існувати чітких рекомендацій до застосування єдиних інструментів, оскільки їх вибір залежить від багатьох чинників формування і умов перебігу кризи. Ключову роль у визначенні ефективних інструментів антикризового управління відіграють параметри конкретної ситуації, серед яких виділяємо: природу і масштаб кризи, наявність ресурсів, організаційну структуру управління та нормативне забезпечення (таблиця 1.5).

Оскільки перелік інструментів антикризового управління підприємствами постійно змінюється та доповнюється, то в межах цього дослідження виділимо основні набори застосовуваних інструментів [137, 116, 170, 174].

Таблиця 1.5

**Параметри вибору інструментів антикризового управління
підприємствами**

Параметр	Визначальні показники вибору
Природа кризи	Характер кризи часто визначає комплекс заходів, яких необхідно вжити на підприємстві: економічна криза передбачає застосування фінансових інструментів, політична криза – юридичних, природна – організаційних, техногенна – матеріальних і організаційних, соціальна – управлінських. Можливе комбінування певних інструментів у різному співвідношенні, але обов'язково персоналізованого для кожного підприємства в кожному окремому випадку
Масштаб кризи	Обсяг і географічне поширення кризи визначають походження ресурсів і кількість зусиль, необхідних для її подолання. Масштабні кризи, як правило, потребують зовнішньої підтримки (наприклад, державної допомоги) і більш тривалого часу
Людські ресурси	Наявність кваліфікованого персоналу та команд кризового реагування впливає на ефективність використання антикризових інструментів
Фінансові ресурси	Організації з більшими фінансовими ресурсами можуть інвестувати в більш складні та дорогі інструменти та забезпечувати комплексний підхід до розв'язання проблеми
Матеріальні ресурси	Рівень технологічного розвитку, інформаційно-програмного забезпечення управлінського процесу визначає можливість вибору більш сучасних і надійних інструментів
Організаційна структура управління	Рівень централізації управління підприємством визначає тип комунікації та застосування різних способів
Нормативні вимоги та стандарти	Дотримання законодавчих і регуляторних вимог може потребувати використання певних інструментів антикризового управління, таких як планування непередбачених обставин або забезпечення відповідності стандартам безпеки

Джерело: систематизовано автором на основі джерел [137, 170, 198].

1. Інструменти стратегічного планування підприємствами: визначення довгострокових цілей і розробка планів для їх досягнення з урахуванням потенційних криз. Можливі компоненти: аналіз зовнішнього та внутрішнього

середовища, SWOT, PEST та інші види аналізу, формулювання місії та візії, установлення цілей і стратегій.

2. Інструменти оперативного управління підприємствами: короткострокове планування та координування. Можливі компоненти: забезпечення продуктивної роботи персоналу (навчання, тренінги, умови праці та ін.), визначення можливих кризових подій та оцінка ймовірності їх виникнення, аналіз трендів, сценарне планування, моделювання, Delphi-метод, фокус-група та ін.

3. Інструменти управління комунікаціями підприємств: організаційна структура управління (внутрішні комунікації), управління відносинами з контактними аудиторіями та партнерами. Можливі компоненти: посадові інструкції та внутрішні регламенти, підтримка персоналу, забезпечення соціально-психологічного клімату в колективі, пресрелізи, соціальні медіа, пресконференції, юридичний супровід комунікацій, програми корпоративної соціальної відповідальності, взаємодія з місцевими громадами.

4. Фінансові інструменти підприємств: планування результатів діяльності, забезпечення формування основних і резервних фондів. Можливі компоненти: планування й забезпечення прибутку та його розподілу, страхування, кредитування, інвестиції.

5. Правові інструменти підприємств: дотримання законодавства на внутрішньому та міжнародному ринках. Можливі компоненти: юридичні консультації, аудит дотримання законодавства, тренінги для персоналу, забезпечення умов контрактів, включення форс-мажорних положень, переговори з партнерами.

6. Технологічні інструменти підприємств: інформаційні системи управління. Можливі компоненти: програмне забезпечення всіх видів діяльності компанії, в тому числі системи захисту, моніторингу та аналізу; платформи для комунікації, сервери і бази даних, системи резервного копіювання. Комплектування основних і додаткових наборів інструментів антикризового управління відображено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Основні та додаткові набори інструментів антикризового управління підприємствами

Систематизовано автором за джерелами [86, 116, 126, 137, 170, 17].

Серед сучасних антикризових інструментів В. Рубан наводить додаткові специфічні набори [86]: управління задоволеністю та лояльністю (Satisfaction and Loyalty Management), основні компетенції (Core Competencies), кризові комунікації (Crisis Communications), планування управління в кризових ситуаціях (Crisis Management Planning), управління репутацією в кризових ситуаціях (Crisis Reputation Management), пресекретар у кризових ситуаціях (Crisis Spokesperson), управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management), сегментація клієнтів (Customer segmentation), залучення працівників (Employee Engagement), опитування залучених працівників (Employee

Engagement Surveys), управління за цілями (Management by objectives), бюджетування на нульовій основі (Zero-Based Budgeting), TQM, коучинг.

Зазначимо, що інструменти наведених раніше наборів можна зібрати у комплекти за об'єктом використання. Наприклад, компанія Cision застосовує специфічні інструменти управління кризою в комунікаціях [126]:

1) CisionOne розроблено для допомоги спеціалістам зі зв'язків з громадськістю та маркетинговим командам у реалізації швидкої стратегії через відстеження мільйонів статей, публікацій у соціальних мережах, відео та трансляцій, для моніторингу галузі.

2) Brandwatch є ідеальним інструментом управління кризою для брендів з великою присутністю в TikTok, X, Instagram і Facebook, яким потрібно спланувати кризу соціальних мереж.

3) Everbridge пропонує практичне управління кризою, може варіюватися від координації реагування на відновлення до організації розподілу ресурсів, чудово справляється з ліквідацією стихійних лих і терористичних актів.

4) Factal забезпечує збір інформації про ризики в режимі реального часу, використовує суміш машинного навчання та журналістів, щоб негативно впливати на бренд і попереджати про майбутні кризи.

5) Google-сповіщення застосовується, якщо вам потрібен безкоштовний інструмент керування кризовими ситуаціями для вашого вебсайту, дозволяє отримувати сповіщення, коли в негативних коментарях або пошуковому терміні згадується назва вашого бренду.

На основі вищезазначеного можна зробити висновок про існування значного різноманіття інструментів антикризового управління, тому їх вибір для конкретного підприємства й конкретної кризової ситуації носить індивідуальний характер.

Отже, у цьому підрозділі визначено науково-методичні підходи до антикризового управління. Відповідно до завдань дослідження, уточнено поняття «антикризове управління підприємством», його мета і предмет.

Систематизовано основні науково-методичні підходи до визначення економічної сутності антикризового управління підприємствами та зведено у групи за фазами кризи. Узагальнено параметри вибору інструментів антикризового управління підприємствами, систематизовано основні та специфічні набори.

1.3. Методичні засади розвитку гібридного організаційного підходу в управлінні

Відповідно до мети дослідження доцільно уточнити взаємозв'язок між розглянутими раніше поняттями «підходи» та «інструменти» управління та звернути увагу на можливу відмінність їх трактування в розрізі загального й антикризового управління підприємствами.

Аналіз вітчизняних наукових джерел дозволяє зробити висновок, що підходи у більш широкому значенні визначають певний напрям у науці чи дослідженнях, тоді як інструменти є конкретними методами та засобами, які використовуються для реалізації цих підходів на практиці. Іншими словами, підходи до антикризового управління створюють певну обмежену структуру, в межах якої застосовуються різні інструменти [47, 95, 103].

Основні наукові підходи до управління підприємством розроблені, визначені та описані в літературі, як і інші категорії менеджменту: закони, закономірності, методи, технології, принципи. За різними джерелами систематизовано 16 основоположних підходів до управління і 5 підходів до антикризового управління підприємствами, які представлені на рис. 1.5. Далі розглянемо ці підходи більш детально.

1. Системний підхід розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних елементів із входами, виходами та зворотними зв'язками із зовнішнім середовищем.



Рис. 1.5. Основні наукові підходи до управління та антикризового управління підприємствами

Узагальнено автором на основі джерел [4, 30, 45, 46, 56, 123, 133, 144, 170, 174].

Системний підхід базується на наступних принципах: 1) процес прийняття рішень починається з ідентифікації конкретної проблеми та чіткого визначення цілей; 2) існуючі проблеми розглядаються як цілісна система та потребують визначення результату кожного конкретного рішення; 3) аналіз і визначення можливих альтернатив для досягнення цілей; 4) цілі самостійних структурних елементів не повинні суперечити цілям підприємства в цілому; 5) аналізувати проблеми від абстрактного до конкретного; 6) синтезувати й аналізувати, забезпечувати логічну та історичну єдність; 7) виявляти різноманітні зв'язки та їх взаємодію.

2. Інтегративний підхід до управління підприємствами враховує економічні, технологічні, організаційні, екологічні, соціальні та психологічні наслідки прийнятих рішень у комбінації з демографічними й політичними аспектами управління та їх взаємозв'язки.

3. Інтеграційний підхід ґрунтується на законі синергії та спрямований на удосконалення взаємодії суб'єктів управління, їх інтеграцію та посилення взаємозв'язків між складниками системи.

4. Маркетинговий підхід означає, що підсистема управління орієнтується на споживача при плануванні виробництва певної продукції чи надання послуг. Пріоритетами цього підходу є поліпшення якості та асортименту продукції відповідно до вимог споживачів, аналіз і задоволення потреб споживачів, економія ресурсів за рахунок масштабування виробництва, впровадження інноваційних методів та ефективного менеджменту.

5. Функціональний підхід розглядає діяльність як набір функцій, які підлягають виконанню. Після визначення необхідних функцій управління розробляються альтернативні варіанти, з яких обирається найкращий. При реалізації цього підходу доцільно відштовхуватися від потреб клієнта, а не можливостей компанії, що в результаті дозволяє сформувати нові, оригінальні об'єкти управління, які можуть удосконалити структуру підприємств, принципи роботи тощо.

6. Динамічний підхід розглядає об'єкти управління з точки зору діалектичного розвитку, причинно-наслідкових зв'язків і субординації.

7. Відтворювальний підхід скеровує підприємства на постійне оновлення виробництва товарів чи надання послуг, використання нових ресурсів для задоволення конкретних потреб ринку через нові властивості продуктів при збереженні низьких загальних витрат на одиницю продукції порівняно з конкурентами.

8. Процесний підхід розглядає всі функції управління в єдиному і постійному взаємозв'язку. Управління являє собою процес перманентних,

пов'язаних між собою активних дій, кожна з яких виконується у фіксованій послідовності та складається з декількох окремих операцій. При цьому їх об'єднують комунікації та управлінські рішення, а управління є самостійним видом діяльності, який безпосередньо впливає на підлеглих, спонукаючи їх діяти в інтересах поставлених підприємством цілей.

9. Нормативний підхід установлює регламенти управління для всіх ключових елементів підсистеми управління. Стандарти повинні відповідати нормативним вимогам, канонам комплексності, ефективності, перспективності та актуальності. Чим більш обґрунтованими є критерії для кожного елемента системи управління, тим вищий рівень її організації, планування, обліку та контролю.

10. Кількісний підхід дозволяє перейти від якісної до кількісної оцінки за допомогою математичних або статистичних методів, інженерних розрахунків, методів експертних оцінок, бальних систем тощо. Точні кількісні показники та цифрові дані є надійною базою для управлінських рішень.

11. Адміністративний підхід визначає функції, права, обов'язки, стандарти якості, витрати, терміни та елементи системи управління підприємствами в правилах, наказах, інструкціях, регламентах, стандартах, директивах і положеннях.

12. Поведінковий підхід зосереджує увагу на підтримці реалізації компетентності та творчого потенціалу працівників шляхом застосування концепцій поведінкових наук до управління підприємствами. Основною метою цього підходу є підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

13. Ситуаційний підхід ґрунтується на гіпотезі, що єдиного засобу управління не існує, а вибір методів управління залежить від конкретної ситуації. На підприємства впливають багато різних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які спричиняють комплексний вплив на організацію та утворюють різні комбінації залежно від часу та умов.

Найефективнішим методом у конкретній ситуації є той метод, який найкраще відповідає певній ситуації та найбільш адаптований до неї.

14. Підприємницький підхід відображає систему поглядів на управління, що базується на уявленні про організацію як про об'єднання підприємців і яка орієнтована на постійний пошук нових можливостей для адаптації та розвитку підприємств, що діють у нестабільному та невизначеному середовищі. Цей підхід передбачає ініціативність, незалежність, здатність ризикувати, створювати та впроваджувати інновації.

15. Стратегічний підхід базується на концепції стратегічного управління, дозволяє підприємствам передбачати зміни в зовнішньому середовищі та бути краще підготовленими до того, щоб найкращим чином використовувати можливості та мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Цей підхід включає визначення місії підприємства, визначення цілей, стратегічний аналіз, формулювання й реалізацію стратегії та контроль.

16. Креативний підхід поєднує сукупність прийомів, які характеризують ставлення до управління як до усвідомленого і творчого процесу. Проявами цього підходу є пошук нестандартних рішень, використання нових методів і розробка оригінальних методик. Креативний підхід включає генерування ідей, розробку та оцінку альтернатив, здатність запозичувати й обробляти неординарні ідеї чи досвід і творчо використовувати їх в управлінні підприємствами. Фундаментальними для цього підходу є уява, інтуїція, неординарне мислення, відсутність опору новим ідеям і здатність реалізовувати набутий досвід.

Що стосується особливостей саме антикризового управління, в науковій літературі виділені наступні підходи:

1) проактивний підхід, який може залучати інструменти моніторингу та аналізу ризиків, щоб заздалегідь виявляти потенційні кризи та планувати відповідні попереджувальні дії;

2) реактивний підхід передбачає використання інструментів кризових комунікацій та оперативних штабів для швидкого реагування на кризи, що вже виникли та знаходяться в активній стадії [150];

3) системний підхід може залучати інструменти системного аналізу та управління знаннями для забезпечення єдиного підходу до вирішення кризових ситуацій підприємств [144, 170];

4) психологічний підхід використовує інструменти й засоби підтримки персоналу для зниження стресу та підвищення ментальної стійкості працівників підприємств під час кризи [86, 170];

5) комунікаційний підхід залучає інструменти зв'язків і комунікації для ефективного управління інформаційними потоками, базами даних і засобами передачі інформації [123, 174].

Для більш ґрунтовного аналізу та систематизації різних поглядів проведемо порівняльну оцінку підходів. Пропонуємо виконати зіставлення класичних підходів до управління й підходів до антикризового управління підприємствами та встановити відповідності, схожі характеристики і відмінності (табл. 1.6).

Зауважимо, що класичні підходи до управління мають, на перший погляд, більш широкий спектр застосування і можуть слугувати базою для розробки загальних моделей управління та застосування універсальних інструментів. Водночас антикризові підходи носять специфічний характер і часто обмежені в часі. Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, вважаємо за доцільне поєднати виділені підходи до управління підприємствами як у стабільних ситуаціях, так і у кризових умовах. Як зазначалось раніше, криза є динамічною категорією, і певні її елементи постійно супроводжують суб'єктів господарювання в їхній діяльності.

Нові виклики, що стоять перед підприємствами, вимагають нових підходів і методів управління. Одним з них є гібридний організаційний підхід, який поєднує традиційні методи антикризового управління з використанням сучасних технологій і прийомів.

Таблиця 1.6

Порівняння наукових підходів до управління та антикризового управління підприємствами

Підходи до управління	Підходи до антикризового управління	Відмінності та подібності підходів
Системний	Системний	Обидва підходи орієнтовані на загальний аналіз та інтеграцію всіх аспектів підприємств
Комплексний	Системний	Схожі за змістом, але комплексний підхід більше зосереджений на всебічному охопленні елементів макросередовища підприємств
Інтеграційний	Системний	Інтеграційний підхід фокусується на об'єднанні різних суб'єктів (синергії), тоді як під час кризи цей підхід спрямований на забезпечення цілісності підприємства як організму
Маркетинговий	Комунікаційний	Маркетинговий підхід зосереджується на ринкових стратегіях, тоді як комунікаційний підхід – на кризовій комунікації
Функціональний	–	Функціональний підхід не має прямого аналога серед антикризових підходів і зосереджується на функціях управління
Динамічний	Проактивний	Динамічний підхід передбачає гнучкість і адаптивність, подібно до проактивного антикризового підходу
Відтворювальний	–	Відтворювальний підхід зосереджується на циклічності відтворення ресурсів і не має прямого аналога в антикризовому управлінні підприємствами. Однак питання виживання часто є актуальним у кризовий період
Процесний	–	Процесний підхід зосереджується на управлінні процесами та не має прямого антикризового аналога
Нормативний	Комунікаційний і системний	Нормативний підхід зосереджується на стандартах і нормах. У кризових умовах дотримання правових норм і встановлених процедур потребує особливої уваги
Підприємницький	Проактивний	Підприємницький підхід передбачає інноваційність та ініціативність, що схоже на проактивний антикризовий підхід до управління підприємствами
Кількісний	Проактивний і реактивний	Кількісний підхід зосереджується на використанні кількісних методів, які й під час кризи критично необхідні для оцінки ситуації та формування обґрунтованих управлінських рішень
Адміністративний	–	Адміністративний підхід зосереджується на управлінні адміністративними процесами та не має прямого антикризового аналога

Продовження таблиці 1.6

Поведінковий	Психологічний	Поведінковий підхід зосереджується на людському капіталі, подібно до психологічного підходу в антикризовому управлінні
Стратегічний	Проактивний	Стратегічний підхід передбачає довгострокове планування, подібно до проактивного антикризового підходу
Ситуаційний	Реактивний	Ситуаційний підхід передбачає адаптацію до конкретних обставин, подібно до реактивного антикризового підходу
Творчий	Проактивний	Творчий підхід включає інноваційність і пошук нових рішень, що схоже на проактивний антикризовий підхід

Джерело: систематизовано та доповнено автором на основі джерел [4, 30, 45, 46, 56, 123, 132, 144, 150, 170, 174].

Запровадження гібридного організаційного підходу в антикризове управління підприємствами потребує уваги до різних елементів бізнесу, таких як організаційна культура, технологічна інфраструктура, стратегічне спрямування діяльності та особливі навички персоналу. Такий підхід є ефективним для організацій різних розмірів і типів, допомагає їм адаптуватися до мінливих ринкових умов і забезпечити свою конкурентоздатність. Для того, щоб гібридний організаційний підхід антикризового управління підприємствами був успішним, необхідно врахувати низку вимог:

1) повна адаптація змін до існуючої стратегії підприємства: керівництво повинно мати чітке розуміння того, як гібридний організаційний підхід вплине на бізнес-стратегію;

2) наявність або можливість придбати нові технологічні засоби та необхідне програмне забезпечення, де особливу увагу слід звернути на можливість зберігання та надійного захисту інформації, наявність серверів і хмарних сховищ;

3) готовність персоналу підприємства навчатися та набувати нових навичок: керівництво має об'єктивно оцінити можливість організації курсів підвищення кваліфікації для працівників організації та бути готовим до

звільнення тих, хто чинить опір змінам, і найму нового персоналу з потрібною кваліфікацією та навичками;

4) висока адаптивність корпоративної культури: гібридний організаційний підхід антикризового управління підприємствами вимагає значних змін у правилах, режимі та умовах праці співробітників, а віддалена робота призводить до розриву міжособистісних комунікацій [24].

Ці передумови можуть допомогти підприємствам впровадити в роботу гібридний організаційний підхід з позитивними результатами та значними перевагами. До таких переваг можна віднести гнучкість системи, практичне управління ризиками, інтенсивне залучення до діяльності зацікавлених сторін і продуктивний розподіл ресурсів, що надзвичайно важливо в умовах антикризового управління [152].

Щоб визначити, чи можна застосовувати гібридний організаційний підхід для конкретного підприємства, слід врахувати ступінь гнучкості та адаптивності організаційної структури і здатність реагувати на постійні інновації та зміни. Впровадження гібридного організаційного підходу може бути високоефективним у кризових ситуаціях, але лише за умови, що процеси управління добре налагоджені та готові до змін. Також потрібно забезпечити підтримку колективу, підготовку командної роботи у складних комунікаційних ситуаціях.

Варто звернути увагу на доступність ресурсів (включаючи час, бюджет, необхідний персонал тощо) та зв'язок з партнерами і клієнтами для забезпечення їхньої зацікавленості в реалізації гібридного організаційного підходу. Зацікавлені сторони мають бути готові надавати регулярний зворотний зв'язок і поділяти цілі підприємства.

Для успішної реалізації гібридного організаційного підходу антикризового управління підприємствами потрібен регулярний моніторинг, коригування та вдосконалення впроваджуваних заходів. Оцінюючи доцільність використання гібридного організаційного підходу до антикризового управління, необхідно враховувати конкретні переваги та

виклики, пов'язані з його впровадженням. Систематичне застосування різних методів і інструментів в рамках конкретних підходів потребує створення певної структури – організаційної моделі управління [154]. Відповідно, така організаційна модель може розглядатись як інтегрований комплекс інструментів і методів, що реалізують певний підхід до антикризового управління підприємством.

Аналіз публікацій за темою дослідження дозволяє узагальнити погляди науковців щодо визначення поняття «організаційна модель управління» [9, 59, 127] і запропонувати авторське визначення поняття «організаційна модель антикризового управління», яке відповідає сучасним трендам розвитку бізнесу. Отже,

організаційна модель антикризового управління – це логічно впорядкована в процесі структура, яка ґрунтується на підходах антикризового управління і реалізується через обрані методи та інструменти, що використовуються для координації та спрямування діяльності підприємства з метою досягнення встановлених цілей.

Організаційна модель антикризового управління підприємствами повинна базуватися на теоретичних засадах менеджменту й відповідати практичним механізмам управління, забезпечуючи цілісне бачення управлінської діяльності. Організаційна модель управління розробляється на основі різних підходів і адаптується до специфічних умов конкретного підприємства.

До ключових елементів організаційної моделі антикризового управління підприємствами можна віднести: 1) цілі та місію, які визначають кінцеві результати, яких прагне організація; 2) структуру, яка описує організаційну ієрархію, комунікації, розподіл обов'язків і закріплення відповідальності; 3) процеси, які включають основні операційні, виробничі та бізнес-процеси, що здійснюються на підприємстві; 4) методи та інструменти, які мають бути підібрані для конкретної організації; 5) культуру та стиль управління, які відображають внутрішню культуру підприємства.

У науковій літературі описана достатньо велика кількість організаційних моделей, які можна класифікувати за різними ознаками, причому типи моделей постійно доповнюються та поглиблюються (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Класифікація організаційних моделей антикризового управління підприємствами за різними ознаками

Ознака класифікації	Види організаційних моделей
Тип власності на засоби виробництва	Державна, бюрократична, комунальна, підприємницька, колективна, змішана
Міра ринкового впливу на економіку	Ринкова, ринкова з елементами державного регулювання, модель державного управління зі сформованими ринковими відносинами, регульована ринкова, модель централізованого керівництва з окремими ринковими елементами, командно-адміністративна
Ступінь відкритості	Відкрита, закрита, частково відкрита, диференційована, недиференційована, зовнішньо орієнтована, інтегрована, адаптивна, сегментована
Характер реалізації владних повноважень	Авторитарна, демократична, партисипативна, ліберальна
Канал розповсюдження інформації	Традиційна, віртуальна, комбінована, мережева
Територія походження	Американська, японська, шведська, німецька, бразильська, арабська, китайська тощо
Відношення до змін у середовищі	Статична, динамічна, адаптивна
Рівень технологічного розвитку	Традиційна, індустріальна, постіндустріальна, інформаційна, цифрова, інноваційна, високотехнологічна
Масштаб управління	Місцева, регіональна, національна, міжнародна, глобальна
Ціль управління	Комерційна, некомерційна, соціальна, екологічна, культурна, політична, інноваційна
Основний об'єкт	Підприємницька, бюрократична, адміністративна, адміністративно-командна, інноваційна, факторна, процесна

Джерело: систематизовано і доповнено автором за джерелами [26, 56, 69, 139, 141].

З наведеної класифікації можна сформулювати узагальнене бачення науковців і практиків суті організаційних моделей антикризового управління підприємствами, основні принципи їх побудови та функціонування. Звернемо увагу на останню ознаку класифікації – основний об'єкт організаційної

моделі, що дозволить більш чітко зрозуміти пріоритети діяльності підприємств, визначити, на що саме орієнтована модель антикризового управління – на підприємництво, інновації, процеси тощо. Через точне визначення об'єкта управління організаційні моделі стають більш функціональними та їх можна розподілити на підприємницькі, бюрократичні, адміністративні, адміністративно-командні, інноваційні, факторні, процесні. Розглянемо ці організаційні моделі антикризового управління підприємствами більш детально.

Підприємницька організаційна модель антикризового управління характеризується правильно побудованою структурою управління та обмеженою децентралізацією повноважень. Ця модель більше застосовувана для малих і середніх підприємств, де власник часто приймає рішення одноосібно. Як наслідок, організація страждає від синдрому відсутності зростання, оскільки одна людина не здатна повною мірою забезпечити всесторонній аналіз антикризової діяльності та часто мислить шаблонно.

Бюрократична організаційна модель антикризового управління більшою мірою характерна для великих підприємств з жорсткою лінійно-функціональною структурою управління та чітким ланцюжком команд і прийняття управлінських рішень. Ця модель використовує численні правила і норми, що уповільнюють її розвиток і знижують адаптивність в умовах кризи.

Адміністративна організаційна модель антикризового управління відрізняється одноосібними повноваженнями та прийняттям рішень і зустрічається в комерційних і державних організаціях, де часто персонал удає, що працює, а керівництво формально платить погодинну зарплату. На таких підприємствах особисті цілі співробітників, їхні знання, навички та досвід часто недостатньо цінуються і персонал сприймають як елемент механізму. Ця модель базується на безперервному управлінні організаційною структурою, де панує необхідний порядок і суворо дотримуються правила, стандарти й регламенти. Така система управління має суттєві недоліки, які

стають очевидними в умовах кризи, адже для запровадження нового необхідно пройти тривалий процес, чекаючи на рішення вищого керівництва та сперечаючись із опонентами.

Інноваційна організаційна модель антикризового управління характеризується мінімальною кількістю формальних правил та інструкцій і характерна для креативних малих підприємств. Ця модель гарантує швидке прийняття та реалізацію рішень, але допускає ризик негативних результатів впровадження новацій.

Факторна організаційна модель антикризового управління базується на системі оцінки з коригуванням негативного і позитивного впливу різних чинників, що оточують підприємство. Ця модель потребує постійного моніторингу її основних складових, до яких належать: мета створення, принципи функціонування системи, кадровий потенціал, організаційна структура, інформаційне забезпечення, методи та інструменти антикризового управління.

Процесна організаційна модель антикризового управління може допомогти прискорити процеси прийняття рішень, підвищити якість продукції чи послуг, пришвидшити реакції на мінливі потреби ринку. Ця модель характеризується динамічним характером управління та її особливістю є те, що за наявності вертикалі управління основне керівництво підприємством здійснюється горизонтально, через процеси (виробничі, управлінські тощо), де співробітники виконують операції, а керівництво чітко ставить завдання та контролює досягнення антикризових цілей і виконання запланованих показників.

Вибір організаційної моделі антикризового управління підприємства часто формується без аналізу теоретичних положень науки та є об'єктивним результатом поєднання всіх умов практичної діяльності. Віднайти «чисту» організаційну модель практично неможливо, оскільки під дією різних сил і чинників впливу підприємства постійно адаптують підходи, методи та інструменти відповідно до умов середовища.

Нові виклики сучасного бізнес-середовища вимагають швидкого реагування на вплив чинників, що знаходяться поза межами контролю підприємств. Існує тенденція щодо збільшення глобальності викликів і розширення їхнього впливу та тривалості. Наприклад, затяжна світова пандемічна криза 2020–2022 років перейшла у військово-політичну кризу в Україні. Соціально-економічні процеси, що виникли внаслідок війни, поширилися в Європі та по всьому світу. Частина населення та підприємств перемістилися в межах країни або за кордон. Змінилися умови організації роботи підприємств, зруйнувалися налагоджені партнерські зв'язки, зменшилася кількість кваліфікованих працівників внаслідок міграції. Ці умови додають актуальності розробці нових підходів антикризового управління та формуванню зручних і ефективних організаційних моделей підприємств [29].

Адаптивні та гнучкі підходи до антикризового управління підприємствами є наразі важливими через різну специфіку бізнес-діяльності та швидку зміну умов і чинників зовнішнього середовища. Гібридні формати організації праці відповідають цим вимогам і поєднують елементи різних підходів, методів і інструментів для досягнення кращого балансу між ефективністю, гнучкістю та пристосованістю до сучасних умов.

Типологія гібридних підходів антикризового управління недостатньо добре описана в науковій літературі, і в різних джерелах можна знайти різні погляди на розуміння гібридизації. Узагальнення описаних основних гібридних підходів до антикризового управління підприємствами дозволило виокремити 5 ключових характеристик:

1. Стиль управління: 1) командо-контроль, який використовується в кризових ситуаціях і де керівник бере на себе ініціативу та відповідальність за прийняття рішень, не консультуючись із командою; 2) делегування, де менеджери доручають завдання, заохочуючи ініціативність підлеглих [176].

2. Підхід до управління: 1) Waterfall, який підходить для великих проєктів із чітко визначеними етапами та контролем; 2) Agile, який дозволяє швидко адаптуватися до змін [114].

3. Централізація управління: 1) централізація, де ключові рішення приймаються керівництвом для загального контролю; 2) децентралізація, де рішення приймаються на місцевому рівні, що підвищує автономію співробітників [108].

4. Організаційна структура: комбінує традиційні підходи у структурі управління, включаючи лінійну, функціональну, дивізійну, матричну, проєктну та інші структури [196].

5. Управління людськими ресурсами: 1) традиційна HR-модель, яка передбачає використання ручних процесів управління персоналом, паперової документації та особистих зустрічей; 2) цифрова HR-модель, яка використовує HRM-системи для автоматизації процесів підбору, найму, навчання, контролю продуктивності та загальної оцінки співробітників [162, 179].

Наведені вище характеристики організаційних моделей антикризового управління не висвітлюють важливу компоненту – спосіб організації роботи персоналу. З 1980-х років бізнес допускав передачу виконання певних функцій і видів діяльності зовнішнім виконавцям. Це стало можливим завдяки розвитку інформаційних систем і комунікаційних технологій та дозволило скоротити витрати на нерегулярні роботи. Криза Covid-19 стрімко розвинула таку діяльність і розширила спектр видів робіт, що можуть бути виконані без присутності працівника в офісі, тобто віддалено.

Зауважимо, що в Україні на законодавчому рівні затверджено дві основні форми організації віддаленої праці: надомна і дистанційна [80]. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» у ст. 60-1 та 60-2 регламентує умови й оплату праці, нормативні вимоги юридичного

оформлення та контроль такої діяльності. Закон не надає роз'яснень щодо варіантів реалізації підходів, але вводить поняття «гнучкого режиму роботи», що може бути основою для впровадження гібридного організаційного підходу антикризового управління. На основі співвідношення частини офісної та віддаленої роботи в процесі діяльності описані приклади трьох впроваджених форматів реалізації гібридного організаційного підходу антикризового управління, які наведені на рис. 1.6.

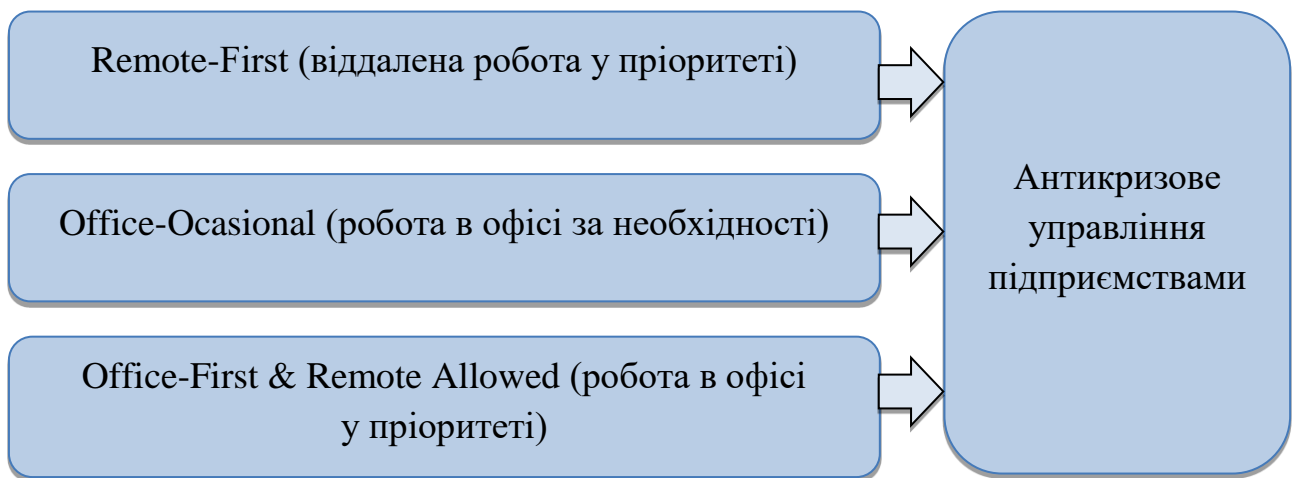


Рис. 1.6. Формати реалізації гібридного організаційного підходу антикризового управління підприємствами

Джерело: систематизовано автором за джерелами [109, 147].

Розглянемо основні формати гібридного організаційного підходу антикризового управління підприємствами більш детально.

Першим форматом гібридного організаційного підходу антикризового управління є Remote-First (віддалена робота у пріоритеті), який передбачає здебільшого віддалену роботу персоналу з конкретними винятками виконання роботи в офісі. За такого формату тільки обмежене коло співробітників працюють в офісі за встановленим графіком.

Другим форматом гібридного організаційного підходу антикризового управління є Office-Occasional (робота в офісі за необхідності), який передбачає формування гібридного робочого простору, де працівники

обирають свій графік роботи в офісі відповідно до своїх пріоритетів, з обов'язковим складанням розкладу-черги і його дотриманням. Відповідно до цього формату враховується діяльність працівника, а також його бажання працювати в офісному середовищі. Досвід показує, що деякі працівники не бажають працювати з дому через сімейні обставини або психологічний дискомфорт, коли робоче та домашнє середовище перестають розмежовуватися. Робочим інструментом ефективного управління є робоче місце і графік роботи персоналу, який працює в офісі.

Третім форматом гібридного організаційного підходу антикризового управління є Office-First & Remote Allowed (робота в офісі у пріоритеті), який передбачає, що робочі місця в офісі закріплені за конкретними працівниками та присутність керівництва компанії є обов'язковою. Водночас інші співробітники можуть працювати віддалено та відвідувати офіс за необхідності.

Проведене дослідження дозволило уточнити визначення *«гібридного організаційного підходу антикризового управління»*, під яким ми розуміємо певний напрям у дослідженнях, який визначає оптимальну структуру офісної та віддаленої роботи для реалізації бізнес-процесів під час антикризового управління підприємствами.

Виходячи з цього та враховуючи розглянуті раніше формати, можна сказати, що існує безліч варіантів комбінації методів, інструментів і графіків роботи. Вони залежать від площі офісу та кількості робочих місць у співвідношенні до кількості працівників, вартості оренди приміщення та функціональних витрат на нього, типів робіт і антикризової управлінської політики підприємства. Методичні підходи до формування нових комбінованих форматів гібридного організаційного підходу є завданням наступного етапу даного дослідження.

Отже, у цьому підрозділі досліджено розвиток гібридного організаційного підходу в управлінні. Виокремлено основні наукові підходи до управління підприємствами та антикризового управління підприємствами.

Зроблено порівняльний аналіз наукових підходів до управління та антикризового управління підприємствами. Відповідно до завдань дослідження уточнено визначення «організаційна модель антикризового управління» і «гібридний організаційний підхід антикризового управління». Досліджено організаційні моделі антикризового управління за різними ознаками та формати реалізації гібридного організаційного підходу.

Висновки до розділу 1

У цьому розділі виконано завдання з дослідження теоретичних засад управління підприємством в умовах кризи, що дозволило зробити такі висновки:

1. Існує значна кількість поглядів на економічну сутність кризи та її вплив на діяльність підприємства, що дозволило узагальнити різні визначення та тлумачення поняття «криза на підприємстві» за основними ключовими словами: зміна тенденцій, стрес, подія, переломний момент, стартова сила, закономірний етап розвитку. Відповідно до теми дослідження, уточнено та запропоновано визначати кризу на підприємстві як етап природного процесу розвитку і вдосконалення, що характеризується станом невідповідності організаційної системи діючого суб'єкта його заданим внутрішнім параметрам ефективності та неспроможності адекватно реагувати на некеровані впливи зовнішнього середовища.

2. Систематизація підходів до групування криз на підприємстві за вісьмома ознаками дозволила запропонувати авторський підхід групування за рівнями впливу чинників бізнес-середовища, за яким виокремлено кризи, що сформовані дією внутрішніх чинників, і кризи, сформовані внаслідок дії мікро- та макрочинників зовнішнього оточення. Виявлено взаємозв'язок категорій, пов'язаних з виникненням кризи та антикризовим управлінням, серед яких – чинники формування кризи, симптоми кризи, кризовий стан, методи та інструменти подолання кризи, підходи антикризового управління

та стратегія і тактика діяльності підприємств, пов'язаних з виникненням кризи та антикризовим управлінням.

3. Аналіз основних науково-методичних підходів до визначення економічної сутності антикризового управління підприємствами за п'ятнадцятьма авторами та зведення їх у три групи за фазами перебігу кризи стали основою для уточнення дефініції терміна «антикризове управління підприємством» як постійного, заснованого на системі методів і принципів процесу розробки та реалізації господарських рішень, що приймаються в умовах жорсткого обмеження ресурсів, підвищених ризиків, фінансових і матеріальних витрат з метою відновлення життєздатності підприємства та запобігання його ліквідації. Також доповнено визначення мети антикризового управління та сформовано наступним чином: це запобігання виникненню кризових станів за рахунок превентивних заходів і ранньої діагностики, а у випадках виявлення ознак кризи – застосування заходів для подолання кризових станів і створення передумов підприємствам для тривкої максимально ефективної діяльності та розвитку. Предметом антикризового управління пропонуємо визначити профілактику, діагностику та подолання кризових явищ на всіх рівнях управління підприємством.

4. Узагальнення параметрів вибору інструментів антикризового управління підприємствами за природою та масштабом кризи, людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами, організаційною структурою управління, а також нормативними вимогами та стандартами дозволив установити, що перелік інструментів антикризового управління підприємствами постійно змінюється й доповнюється. Враховуючи це, у межах цього дослідження запропоновано виділити основні та додаткові набори застосовуваних інструментів.

5. Дослідження розвитку гібридного організаційного підходу в управлінні дозволило виокремити 16 основних наукових підходів до управління підприємствами та 5 підходів антикризового управління підприємствами. На основі проведеного порівняльного аналізу зроблено

висновок про доцільність формування гібридного організаційного підходу антикризового управління, під яким ми розуміємо певний напрям у дослідженнях, який визначає оптимальну структуру офісної та віддаленої роботи для реалізації бізнес-процесів під час антикризового управління підприємствами. Забезпечити реалізацію гібридного організаційного підходу антикризового управління пропонується через організаційні моделі антикризового управління. Організаційну модель антикризового управління визначено як логічно впорядковану в процесі структуру, яка ґрунтується на підходах антикризового управління та реалізується через обрані інструменти, що використовуються для координації та спрямування діяльності підприємства з метою досягнення встановлених цілей.

Подальше дослідження буде зосереджене на розробці методичних підходів до створення нових комбінованих форматів гібридного організаційного підходу до управління підприємствами.

Основні результати, викладені в цьому розділі, опубліковані у працях [15, 16, 17, 21, 22, 23, 25, 27, 28, 30,31, 34, 36].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ЗАПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

2.1. Особливості та розвиток індустрії консалтингу

Поняття консалтинг, як і менеджмент та маркетинг, запозичене з англійської мови – consulting, і буквальне значення цього слова – консультація [192]. Консультування як вид діяльності розвивалося здавна, однак наприкінці ХІХ століття воно набуло сучасних ознак, обумовлених виокремленням управлінської праці та виникненням у керівників різних питань стосовно підтримки бізнесу. Сучасні керівники мають бути обізнаними в багатьох сферах, але на практиці це достатньо утопічно – вміти й знати все неможливо. Саме тому керівники часто звертаються по пораду та допомогу до тих, кого вважають кваліфікованими в різних сферах.

Проблемі еволюції та розвитку індустрії консалтингу присвячено багато праць закордонних і вітчизняних вчених, таких як Е. Абрахамсон [1], А. Бежанян [10], О. Васильєв [40], М. Кіппінг [62], К. МакКенна [71], Ф. Уікхем [94] та багато інших.

Консалтинг як суспільне явище, присутнє в найрізноманітніших сферах життєдіяльності суспільства, має багатовікову історію, а першими порадиниками та оповідачами, до яких дослухався народ, були філософи. Жоден правитель в історії не обходився без радників і фахівців різних галузей діяльності, жоден керівник не може володіти досконалими знаннями в усіх сферах, пов'язаних з діяльністю підприємства, яким він керує. Більшість керівників підприємств сьогодні користується порадами для підготовки та прийняття стратегічно важливих управлінських рішень. Водночас до сучасної індустрії консалтингу фахівці відносять сторонню допомогу (таблиця 2.1).

Дефініція консалтингу

Автор	Трактування поняття консалтинг
Т. Брус [85]	<i>Допомога</i> у прийнятті управлінських рішень, надання інформації для зменшення ризику виявлених проблем і вдосконалення дій
О. Кузьмін [58]	<i>Сукупність знань</i> з проведення досліджень, наукових узагальнень і обґрунтування проєктів для успішного організаційного розвитку
Джеймс К. Сміт [182]	Професійна діяльність з надання незалежних порад і рекомендацій для допомоги підприємствам у вирішенні їхніх проблем і досягненні цілей
Майкл Вікс [200]	<i>Процес</i> надання експертних послуг клієнтам для поліпшення бізнес-процесів, управлінських стратегій або досягнення конкретних цілей шляхом аналізу, порад і впровадження рішень
Ісаак Джонсон [151]	Професійна діяльність, що передбачає надання рекомендацій та рішень клієнтам з метою покращення їхньої діяльності на основі глибокого аналізу та оцінки бізнес-процесів і організаційних структур
Олександр Тейлор [190]	<i>Процес</i> надання спеціалізованих послуг, спрямованих на допомогу клієнтам у досягненні бізнес-цілей через розробку та впровадження ефективних стратегій і рішень

Джерело: систематизовано автором за джерелами [58, 85, 151, 182, 190, 200].

Виходячи з поданих визначень, можна зробити узагальнення щодо основних особливостей індустрії консалтингу:

- 1) Фокус на експертизі: консультанти повинні мати глибокі знання та досвід у певних галузях або спеціалізаціях для надання фахових порад.
- 2) Об'єктивність зовнішньої оцінки: консультанти дають неупереджену незалежну оцінку, передумови якої можуть бути непомітні при проведенні внутрішнього аналізу.
- 3) Процес і результати: акцент на послідовності етапів надання послуг і впровадженні рішень для поліпшення організаційних структур, бізнес-процесів і досягнення цілей.

4) Аналіз і оцінка: ключові елементи консалтингу та база для формування управлінських рішень з метою вирішення проблем.

5) Практичне застосування й адаптація: консалтинг надає поради і впроваджує зміни, що допомагають підприємствам досягти конкретних бізнес-цілей.

Таким чином, хоча існують варіації в акцентах і формулюваннях, усі визначення підкреслюють ключову роль індустрії консалтингу в наданні спеціалізованих порад і рішень для покращення діяльності клієнтів.

Сьогодні консалтингові підприємства будь-якого масштабу можуть займатися як локальними, за видами діяльності та окремими процесами, так і глобальними управлінськими питаннями. Водночас унікальність діяльності забезпечується персоналізованим підходом до кожного клієнта, інноваційністю застосовуваних практик, високим рівнем професіоналізму та спеціалізації.

Існує достатньо багато класифікаторів видів консалтингової діяльності, що є суттєвим недоліком для аналітики індустрії. Відсутність єдиної класифікації консалтингових послуг обумовлена низкою об'єктивних чинників, серед яких: особлива зосередженість на окремих консультаційних послугах у різних регіонах і відмінність їх економічних та культурних особливостей; відсутність єдиного міжнародного управлінського органу, який би визначав стандарти надання послуг; відмінності у правових системах і підходах до регулювання даної діяльності; стрімкий розвиток інновацій та цифровізації, що зумовлює швидке старіння ідентифікаторів класифікації, а також вплив лобістських інтересів. Так, наприклад, великі консалтингові організації McKinsey і BCG, Deloitte мають авторські підходи та методики, які вони активно просувають. Відповідно, спроби стандартизації на глобальному рівні та єдина міжнародна класифікація консалтингових послуг можуть обмежити їхню гнучкість і конкурентні переваги.

Найчастіше в науковій літературі можна зустріти управлінський, маркетинговий, фінансовий та IT-консалтинг. У Європейському довіднику-

показчику консультантів з менеджменту на сьогодні виділено 84 види консалтингових послуг, які об'єднані у 8 груп [73]. Розширену класифікацію видів консалтингових послуг з деякими прикладами наведено на рис. 2.1.

Загальне управління	<ul style="list-style-type: none"> • стратегічне планування, організаційна структура і розвиток, оцінка бізнесу, ефективність системи, інновації, злиття і поглинання, дослідження і розвиток, міжнародна діяльність, диверсифікація
Адміністрування	<ul style="list-style-type: none"> • управління офісом, організація робочих процесів і місць, посадові інструкції і стандарти діяльності, забезпечення безпеки праці, методи управління, мінімізація ризиків, контроль
Фінансове управління	<ul style="list-style-type: none"> • бухгалтерський облік і аудит, управління собівартістю, оподаткування, управління капіталом, фінансові резерви
Управління кадрами	<ul style="list-style-type: none"> • підбір і відбір кадрів, плинність кадрів, навчання, стажування і перепідготовка, мотивація працівників, корпоративна культура і середовище, соціальна політика, комунікації
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • маркетингова стратегія, реклама та PR, стимулювання збуту, ціноутворення, поведінка споживача, брендинг і управління іміджем, товарний асортимент, збутова політика, маркетингові дослідження, соціальні мережі та зовнішні комунікації
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> • технологічне обладнання і його обслуговування, інжиніринг, планування діяльності, розподіл ресурсів, контроль якості, ремонт обладнання, продуктивність праці, екологія виробництва
Інформаційні системи управління	<ul style="list-style-type: none"> • комп'ютерне і програмне забезпечення, інформаційно-пошукові системи, хмарні технології, захист інформації, бази даних
Спеціалізовані послуги	<ul style="list-style-type: none"> • інженерія, енергозбереження, державна підтримка, юридичний супровід, телекомунікації

Рис. 2.1. Класифікація видів консалтингових послуг за Європейським довідником-показником

Джерело: систематизовано автором за джерелом [73].

Вивчаючи історію розвитку індустрії консалтингу, можна зробити висновок, що на нього впливали загальноекономічні чинники, історичні умови та конкурентне середовище підприємств, які надавали та отримували консалтингові послуги. Основні закономірності розвитку індустрії консалтингу можна об'єднати у три етапи (рис. 2.2).

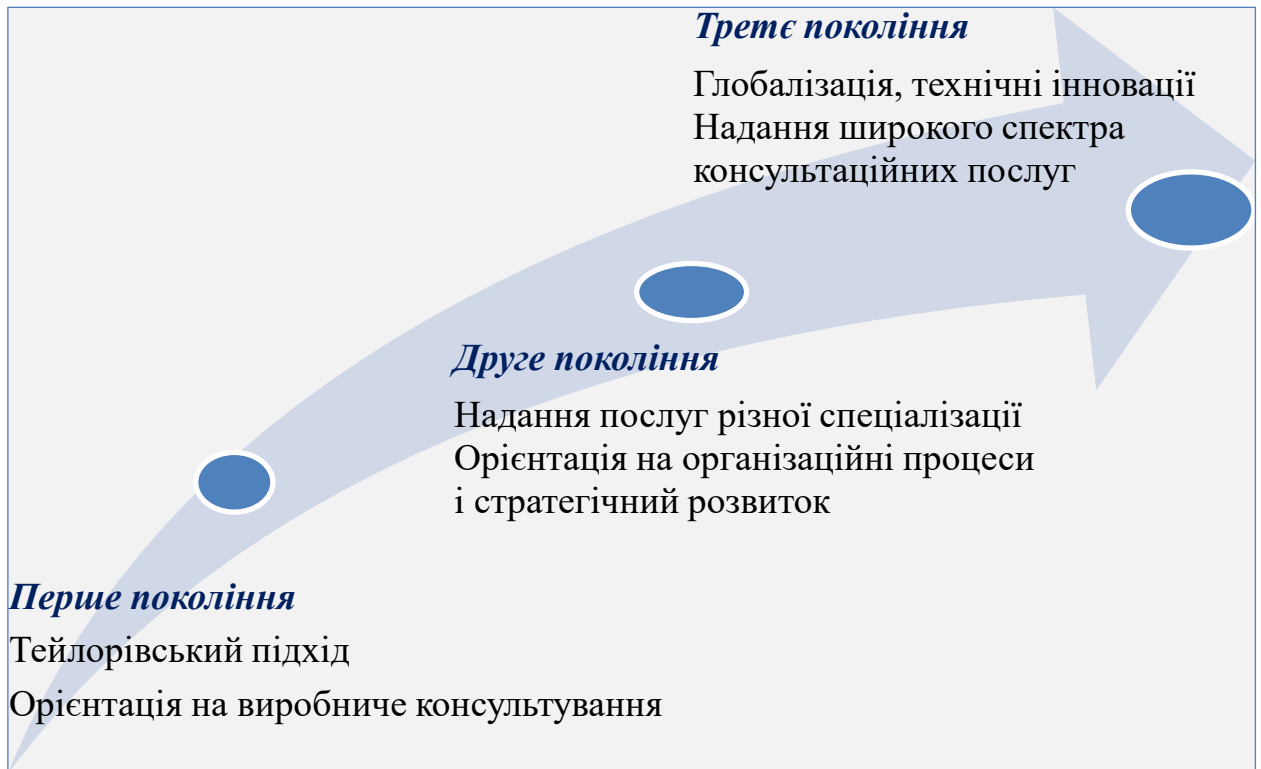


Рис. 2.2. Еволюція розвитку індустрії консалтингу

Джерело: систематизовано автором за джерелами [110, 140, 156, 157, 158].

Головним чинником, що спровокував виникнення індустрії, спрямованої на надання консультаційних послуг, стала необхідність подолання страху клієнтів перед невизначеністю та ризиками розвитку як усередині підприємств, так і в зовнішньому середовищі. Методи та підходи до консалтингу постійно змінювалися відповідно до розвитку економічного середовища, специфіки бізнесу та розширення сфер діяльності. Важливим чинником також є необхідність для самих консалтингових підприємств підтримувати попит на їх послуги, тому в певні періоди вони самостійно формували певні тенденції до споживання управлінських ідей та методів.

Виходячи з еволюції розвитку консалтингової індустрії, можна сказати, що головною умовою її успіху є те, що не лише клієнти, а й консультанти завжди отримували вигоду від змін в економічному середовищі, тобто кризи стали важливим чинником стимулювання їх власного розвитку.

Досліджуючи тенденції європейського ринку консалтингових послуг за останнє десятиріччя, спочатку відзначаємо суттєве розширення спектра послуг, а в останні роки – зміну співвідношення в кількості наданих послуг за їх основними видами. Для демонстрації зазначеного тренду розвитку індустрії консалтингу проаналізуємо дані за 2019–2022 роки та прогностні показники 2024 року. Вибір обумовлено загальними макроекономічними процесами, кризою пандемії Covid-19 і пов'язаних з нею змін в організаційних процесах підприємств. Проведене дослідження базується на даних про надання консультаційних послуг з виробничої діяльності (технологій), стратегічного управління, операційної діяльності, фінансів і ризиків, стимулювання продажів і маркетингу, розвитку персоналу та антикризового управління змінами (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Обсяг і структура основних видів послуг індустрії консалтингу на європейському ринку за 2019–2024 роки, %

Види послуг	2019	2020	Відхилення 2020 до 2019	2022	Відхилення 2022 до 2020	Прогноз 2024	Відхилення 2024 до 2022
Виробнича діяльність	25	24,80	-0,20	23,10	-1,70	22,00	-1,10
Операційна діяльність	21,70	21,20	-0,50	20,20	-1,00	19,50	-0,70
Стратегічне управління	17,30	19,70	2,40	20,50	0,80	21,50	1,00
Персонал і зміни	14,20	14,20	0,00	16,10	1,90	18,00	1,90
Фінанси і ризики	10,10	11,70	1,60	9,70	-2,00	10,00	0,30
Продажі і маркетинг	4,50	3,80	-0,70	3,70	-0,10	3,50	-0,20
Інше	7,20	4,60	-2,60	6,70	2,10	5,50	-1,20

Джерело: систематизовано за джерелами [183-187].

Структура зазначених видів консалтингових послуг майже незмінна: спостерігається приблизно однакове співвідношення за досліджуваними роками з незначними коливаннями в межах 1–2 %. Цікавий факт, що продажі та маркетинг мають частку в загальному обсязі наданих послуг не більш ніж 5 % з чіткою тенденцією незначного спаду приблизно на 0,5 % за рік. Найбільшим є сектор виробничого консультування – від 23 % до 25 %. До незмінної трійки лідерів можна віднести сектори виробничої та операційної діяльності й стратегічного управління.

Зауважимо, що за 2014 рік дані секторів «фінанси і ризики» та «продажі і маркетинг» не виокремлювались і входили до позиції «інші», що не дозволяє коректно зіставити ці дані. За загальною тенденцією можемо припустити, що спостерігались незначні зміни. Проведений аналіз показує співвідношення видів консультаційних послуг, а не абсолютний показник їх споживання, тож можна зробити висновок, що динаміка змістилася на користь консультування у сфері стратегічного управління та фінансів і ризику зі зростанням на 2,7 % та 1,7 % відповідно. Це відбулося за рахунок комбінованих послуг («інші»), які показали спад на 2,4 %, консультацій у сфері продажів і маркетингу – на 1,2 % та операційного консультування – на 0,8 %.

Для більш глибокого аналізу необхідні дані не лише за видами консультаційних послуг, а й фактичними обсягами їх споживання. Оскільки в різних країнах Європи показники можуть суттєво відрізнятися, пропонуємо для аналізу використати зведений показник, що за звітами Feaso покриває 77 % ВВП європейського ринку [73].

Проаналізуємо динаміку зростання загального товарообігу та зайнятості в індустрії консалтингу (рис. 2.3). Базовою гіпотезою проведення цього аналітичного дослідження була теза про значний вплив кризи пандемії Covid-19 на динаміку обсягів надання консультаційних послуг у 2019–2022 роках. Отримані результати продемонстрували, що підприємства самостійно вирішували проблеми, оскільки рішення доводилося приймати

дуже швидко, і часу на зовнішнє консультування було критично мало. Допускаємо ще одну причину таких результатів – консалтингові підприємства відмовлялися від надання послуг через високу невизначеність ринкового середовища і, відповідно, надмірні ризики в консультуванні підприємств. Перевірити це припущення ми не змогли, але беззаперечним фактом є те, що криза вплинула на діяльність консалтингових підприємств, які потребували антикризового управління.

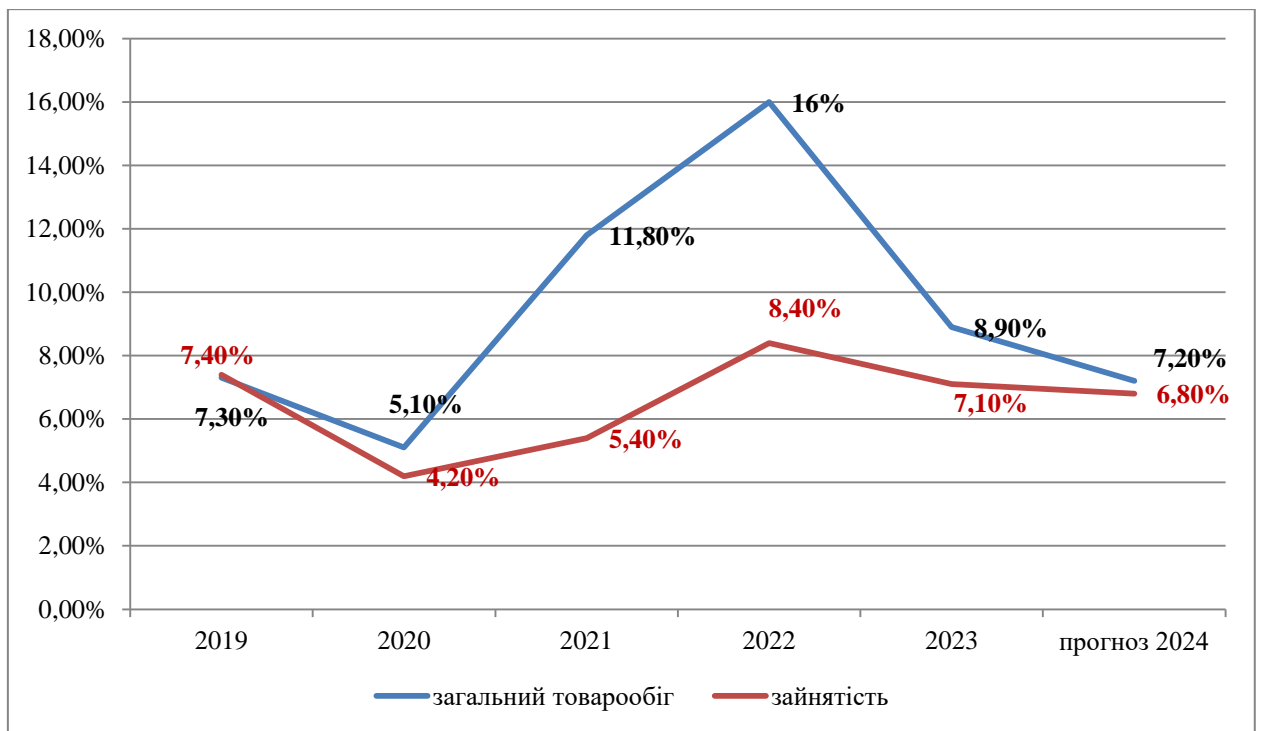


Рис. 2.3. Динаміка зростання загального товарообігу та зайнятості в індустрії консалтингу на європейському ринку за 2019–2024 роки

Джерело: систематизовано за джерелами [186, 187].

Чітко простежується кризовий період 2020 року і стрімке зростання постпандемійного 2022 року. Водночас у 2023-му на Європейську індустрію консалтингу вплинули наслідки війни в Україні – відмічається спад товарообігу на 7,1 %, а зайнятості – на 1,3 %.

Що стосується споживачів послуг, за результатами дослідження їх найбільше у фінансовому і виробничому секторах – приблизно по 25 % з відхиленням по роках у межах ± 2 % (рис. 2.4). Сектори державного

управління, енергетики та телекомунікацій мають приблизно рівні частки в межах 10 % з відхиленням у 2–3 %. Для ґрунтовних висновків за категорією «інші» необхідно провести більш глибокий аналіз. Ця категорія є неоднорідною і включає підприємства, які надають логістичні, туристичні та інші послуги з відповідними варіаціями в різних країнах Європи.

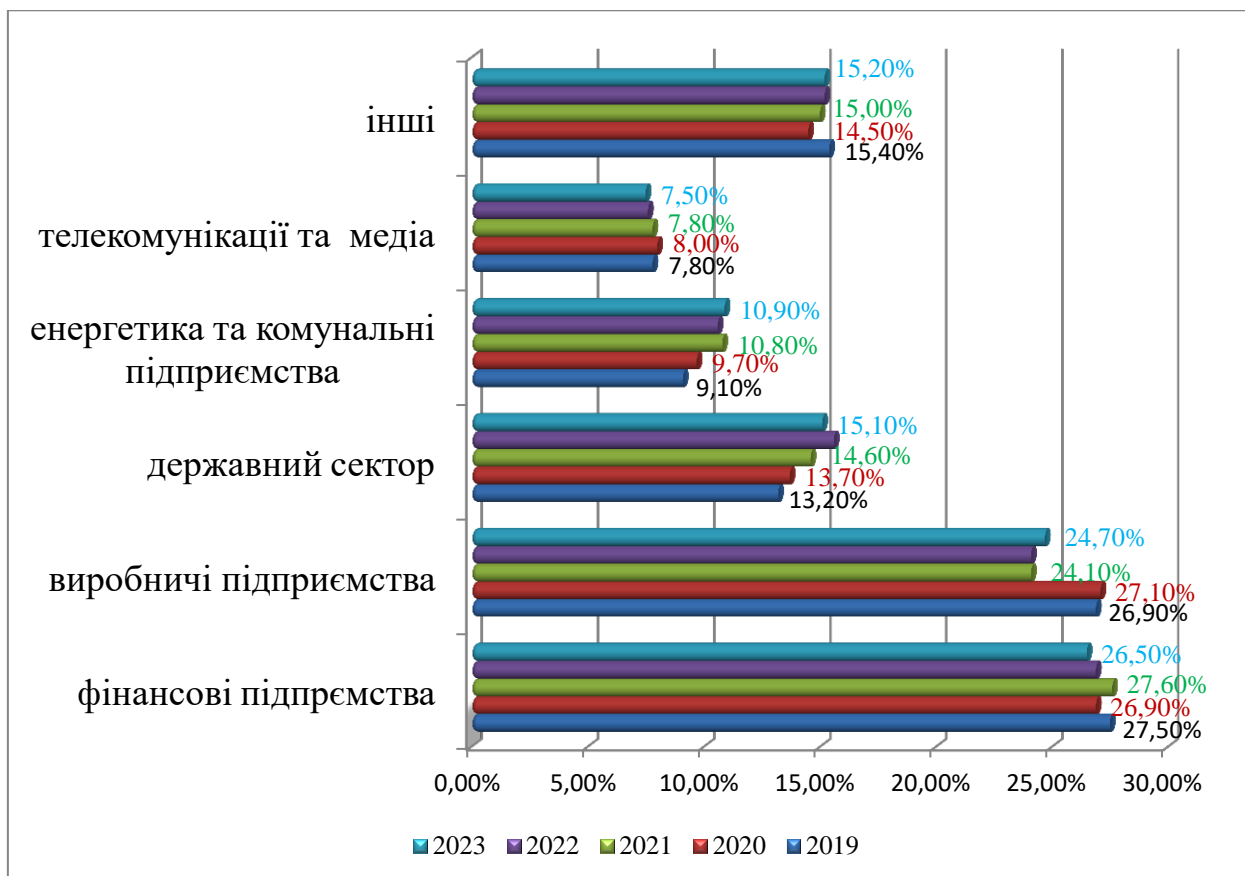


Рис. 2.4. Структура споживачів європейської індустрії консалтингу за 2019–2023 роки

Джерело: систематизовано за джерелами [183-187].

Аналіз відповідних показників для України дозволяє виявити відмінності основних тенденцій розвитку індустрії консалтингу. Результати дослідження демонструють, що в Україні спостерігається суттєво більший попит у 2022 році на консультації у сфері операційної діяльності, продажів і маркетингу з показниками 35 % і 22 % відповідно (рис. 2.5).

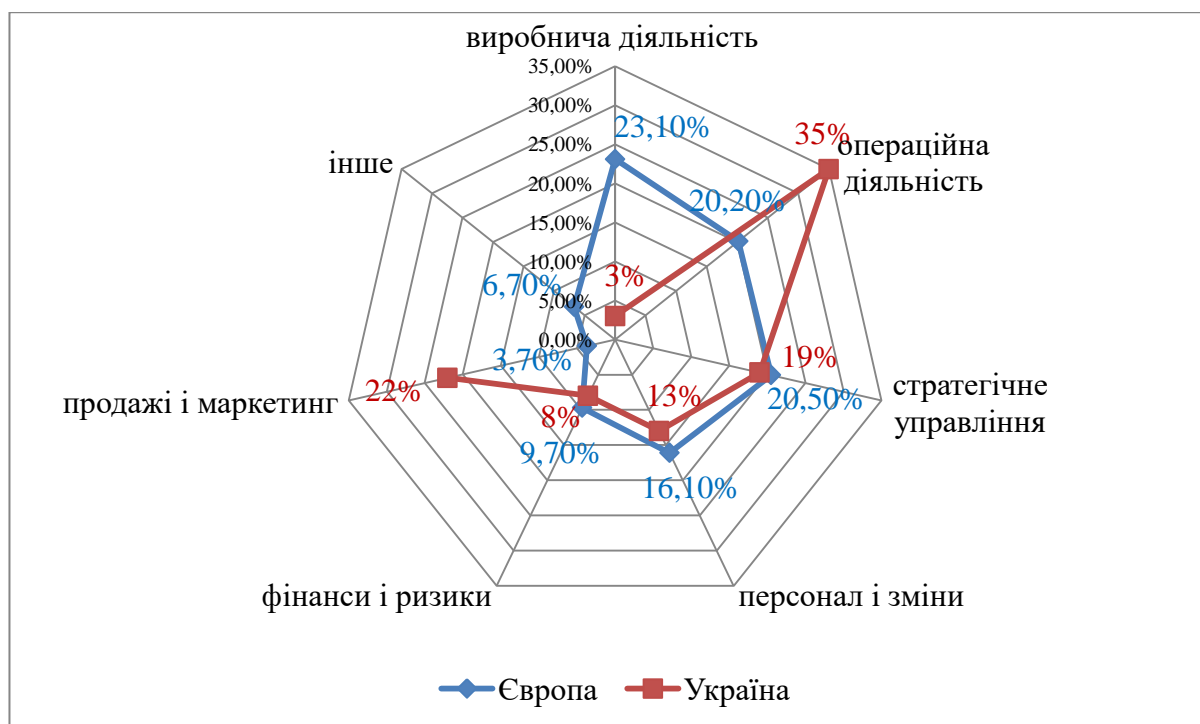


Рис. 2.5. Структура основних видів послуг індустрії консалтингу в Європі та Україні, 2023 рік.

Джерело: систематизовано за джерелом [187].

Операційний консалтинг зосереджений на оптимізації внутрішніх процесів і підвищенні ефективності бізнес-операцій, його значення для українських підприємств є надзвичайно важливим у контексті сучасних викликів і можливостей. Українська економіка переживає періоди швидких змін і непередбачуваних коливань, що вимагає від підприємств гнучкості та адаптивності. Операційні консультанти допомагають бізнесам адаптуватися до змін в економічних умовах через аналіз діючих бізнес-процесів і можливості їх оптимізації, рекомендації щодо мінімізації ризиків, забезпечення інтеграції міжнародних практик і технологій, що підвищує конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародному ринку.

Консалтинг у секторі операційної діяльності для України – важливий інструмент подолання специфічних викликів, з якими стикаються українські підприємства. Він допомагає адаптуватися до динамічного економічного середовища, інтегрувати міжнародні стандарти, спростити бюрократичні

процеси, оптимізувати витрати та трансформувати бізнес-моделі. Залежно від потреб конкретних підприємств, операційний консалтинг може значно підвищити ефективність і стійкість бізнесу, що є критично важливим для економічного розвитку та конкурентоспроможності України.

Послуги консалтингу у сфері продажу та маркетингу більш затребувані в Україні, ніж у Європі, завдяки швидким змінам на ринку, потребі в адаптації до локальних умов і міжнародного ринкового середовища, бюджетним обмеженням, впровадженню нових технологій, ризикам і нестачі внутрішньої експертизи. Кількість консультаційних послуг, що надаються в Україні у сфері фінансів, управління персоналом і стратегічного управління, приблизно співвідносна з європейською – 8 %, 13 % та 19 % відповідно.

Проте в Україні спостерігається тривожна тенденція щодо надання послуг технологічного консультування: цей показник на 20 % менший, ніж у Європі. Перш за все це свідчить про низький рівень технологічного розвитку вітчизняних виробничих підприємств, високий ступінь зносу обладнання та малу кількість упровадження високотехнологічного виробництва. Зважаючи на війну в Україні, таку тенденцію можна пояснити значним пошкодженням виробничих потужностей як на окупованих і прифронтових територіях, так і в усіх областях країни через ракетні атаки.

Групи підприємств, які отримують консалтингові послуги в Україні, за показниками теж суттєво відрізняються від європейських (рис. 2.6).

Основними замовниками є виробничі підприємства, яких цікавлять поради з інжинірингу бізнес-процесів, операційної діяльності, управління відносинами з клієнтами чи постачальниками, зниження витрат виробництва, управління ланцюгом закупівель і поставок [187]. Частка цих підприємств складає 40 % у загальному обсязі споживачів консалтингових послуг, тоді як у Європі – лише 24,7 %. Другим сегментом з показником 26 % є підприємства державного сектора. Це пов'язано з процесами євроінтеграції України, імплементацією в міжнародне соціально-політичне та економічне

середовище, проведенням глибоких реформ у різних сферах суспільного життя країни.

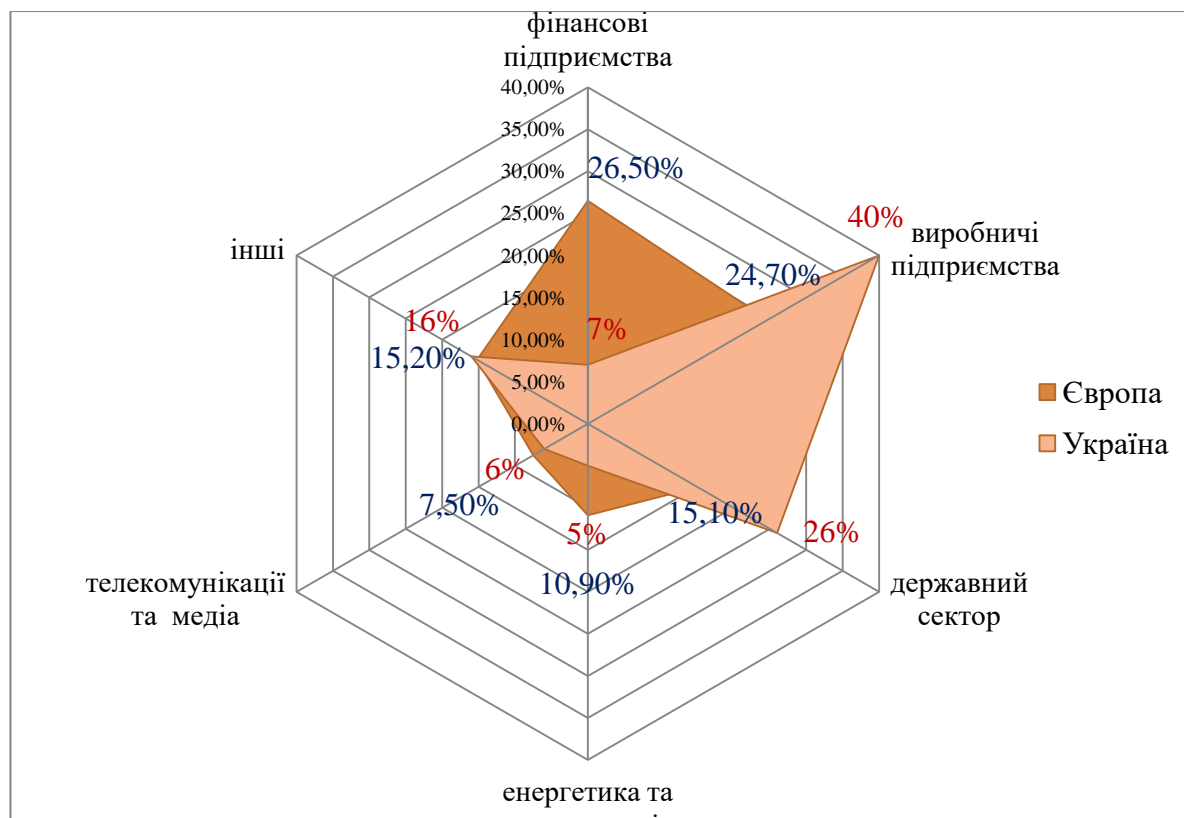


Рис 2.6. Структура споживачів консалтингових послуг у Європі та Україні, 2023 рік

Джерело: систематизовано за джерелом [187].

Індустрія консалтингу в Україні відіграє важливу роль у реалізації євроінтеграційних цілей, допомагаючи державним органам ефективно впроваджувати реформи та досягати міжнародних стандартів. Це сприяє підвищенню ефективності державного управління, покращенню інвестиційного клімату та забезпеченню прозорості в процесах прийняття рішень.

В Європі та Україні індустрія консалтингу має свої унікальні особливості та тенденції розвитку, які визначаються економічними, політичними та соціальними умовами в кожному регіоні. Європейські країни активно впроваджують нові технології та інновації в бізнес-процеси, тому консалтинг фокусується на допомозі клієнтам у цифровій трансформації, щоб

підвищити ефективність і конкурентоспроможність бізнесу. На нашу думку, тенденція попередніх років збережеться і попит на послуги у сфері виробничої та операційної діяльності буде найбільшим. Зростання запитів на допомогу у стратегічному управлінні та управлінні персоналом якщо й не зростатимуть, то принаймні збережуть свою динаміку. Європейські підприємства все більше орієнтуватимуться на сталість і соціальну відповідальність, а також значну увагу приділятимуть екології [93, 117, 121, 122, 129, 161, 167].

Українська індустрія консалтингу перебуває на етапі активних реформ. Вітчизняним підприємствам необхідно адаптувати бізнес-процеси до європейських стандартів і вимог, що є частиною євроінтеграції. Відновлення країни після війни збільшить інтерес до технологічних інновацій на тлі відбудови промислового, аграрного, будівельного комплексів і забезпечення ефективності виробництва. Це водночас стимулюватиме розвиток стратегічного управління та управління персоналом. Також можна спрогнозувати вирівнювання основних тенденцій вітчизняної індустрії консалтингу відповідно до європейської внаслідок того, що Україна тримає курс на євроінтеграцію і прагне досягти відповідного рівня розвитку економічного середовища.

Проте зауважимо, що вітчизняна індустрія консалтингу стикається з низкою проблем, які можуть впливати на її розвиток і ефективність. У першу чергу – це війна. Політична криза неминуче породжує економічну нестабільність, корупцію, нестачу кваліфікованих кадрів, обмеженість ресурсів і доступу до них, недостатньо розвинену інфраструктуру, складнощі з інтернаціоналізацією та проблеми з впровадженням інновацій. Вирішення цих проблем вимагатиме комплексного підходу, включаючи вдосконалення регуляторного середовища, розвиток професійних асоціацій, інвестиції в інфраструктуру та технології, а також навчання та розвиток персоналу.

Станом на сьогодні індустрії консалтингу в Європі та Україні мають різні перспективи розвитку, що визначаються економічними, регуляторними

й технологічними умовами. Обидва регіони стикаються з унікальними складнощами, але мають значний потенціал для розвитку консалтингових послуг, які можуть суттєво вплинути на покращення ефективності бізнесу та підтримку економічного зростання.

Отже, у цьому підрозділі досліджено особливості та розвиток індустрії консалтингу, розглянуто класифікацію видів консалтингових послуг за Європейським довідником-показчиком. Визначено основні етапи еволюції розвитку індустрії консалтингу та проаналізовано обсяг і структуру основних видів послуг індустрії консалтингу на європейському і українському ринках за 2019–2024 роки. Виокремлено основні групи клієнтів консалтингових послуг у Європі та Україні й визначено тренди розвитку індустрії консалтингу.

2.2. Аналіз стану консалтингових підприємств в Україні

Досліджуючи тему розвитку консалтингу в Україні та світі, можна виявити багато суперечностей і невідповідностей. За результатами різних звітів наявні незіставні дані про обсяги ринку, кількість підприємств і працівників та типологію послуг, які класифікуються як консалтингові. Наприклад, Statista і Plunkett Research надають різні дані за цими показниками за однаковий звітний період. У наявних джерелах різняться інформація про місткість консалтингової індустрії України і кількість підприємств. Наприклад, видання Businesswoman вказує 300 консалтингових підприємств, а дослідницька група Одеського Національного економічного університету – понад 5 тисяч [54, 75]. Державна служба статистики закрила доступ до цієї інформації з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо забезпечення статистичної конфіденційності [82], тому отримати актуальні та релевантні дані під час дослідження було

складно. Це зумовило потребу використання неопосередкованих даних для підтвердження чи спростування базових гіпотез.

Встановлено, що основними причинами відмінності звітних даних стану консалтингових підприємств в Україні в різних джерелах є наступні:

1. Відсутність чіткої класифікаційної ознаки визначення консалтингової діяльності. Дослідники розрізняють управлінський і неуправлінський консалтинг і за характером наданих послуг можуть не включати IT, HR, інженерне чи фінансове консультування до консалтингової індустрії. Зауважимо, що нами не підтримується ця думка, і під індустрією консалтингу ми розуміємо повноцінне наскрізне обслуговування всіх сфер діяльності підприємства. Тобто консалтингові послуги визначаються не специфікою чи характером їх надання, а призначенням, що сприяє забезпеченню ефективної довгострокової діяльності підприємств.

2. Складність чіткого виокремлення консалтингу як основного виду діяльності організації. Послуги можуть надавати як окремі підприємства, що визначають таку діяльність як основну за своїм статутом, так і навчальні заклади чи певні підрозділи виробничих підприємств. Якщо до цього переліку ще додати незалежних фрилансерів, то встановити кількість стає надзвичайно складно. За даними Plunkett Research лише 7 % підприємств індустрії консалтингу належать до великих і середніх підприємств, а 93 % складають малі організації та незалежні консультанти. В Україні спостерігається аналогічна тенденція (рис. 2.7).

Зауважимо, що існування професіональних асоціацій і об'єднань не означає, що вони належать до групи великих консалтингових підприємств, оскільки вони об'єднують різних фахівців певного спрямування в єдине середовище. Так, в Україні існують асоціації консультантів з управління, спілки маркетологів, фінансових і юридичних консультантів та інші, але вони не належать до групи великих консалтингових підприємств разом з McKinsey & Company, Deloitte Consulting чи IBM Global Services.

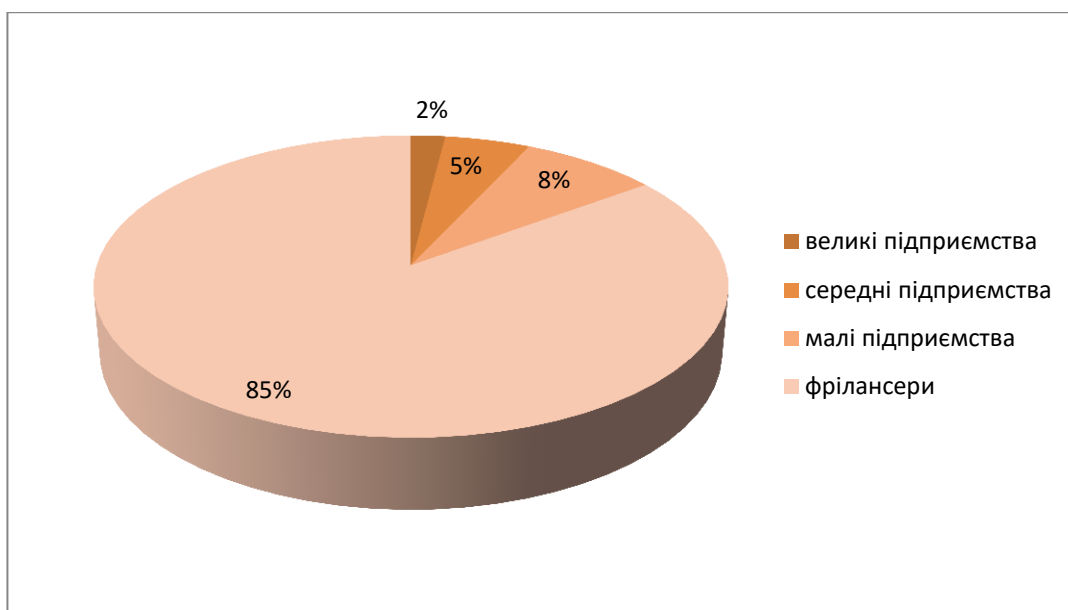


Рис. 2.7. Розподіл суб'єктів, що надають консалтингові послуги в Україні, за 2022 рік

Джерело: систематизовано автором за джерелом [74].

Українська індустрія консалтингу об'єднує всі види консалтингових послуг, які існують у світі, але на законодавчому рівні деякі послуги не закріплені в загально визнаній класифікації та не установлені державні вимоги до ліцензування цього виду діяльності. У зв'язку з цим важко оцінити розмір індустрії консалтингу та її реальну частку в структурі української економіки.

Станом на сьогодні в Україні здійснюють господарську діяльність філії закордонних компаній, які мають проекти з консультування державних структур і міжнародних корпорацій. Вони досліджують привабливість ринку, співпрацюють з різноманітними організаціями донорського типу та надають допомогу з виконання завдань управлінського консалтингу. Державні організації можуть спеціалізуватися на юридичних послугах, таких як оцінка та облік майна, підготовка документації та підтримка процесу документообігу. Приватні підприємства та фрілансери спеціалізуються на конкретних сферах бізнес-консалтингу, таких як стратегічне планування,

фінансова оцінка, маркетинг, податкові зобов'язання та митне регулювання, HR- і IT-консультування тощо.

Зазначені проблеми мають серйозні наслідки для індустрії консалтингу та стану консалтингових підприємств в Україні. Відсутність єдиного реєстру консалтингових послуг ускладнює формування стандартів якості, визначення фактичної оцінки та місткості ринку, аналіз динаміки розвитку індустрії та розрахунок частки консалтингу у структурі ВВП країни.

Відсутність ліцензування відкриває можливості для недобросовісних організацій, діяльність яких складно перевірити і які можуть пропонувати неякісні або шахрайські послуги, що знижує рівень довіри до всієї індустрії. Неналежна реєстрація підвищує ризик ухилення консалтингових підприємств від сплати податків і формування «сірого» сектора економіки, що ускладнює захист прав споживачів у разі отримання послуг низької якості. Неврегульованість зазначених питань водночас обмежує можливості інтеграції українських консалтингових підприємств у міжнародну індустрію та інтернаціональні асоціації та об'єднання.

Такий стан справ призвів до того, що держава не має інструментів для формування політики, спрямованої на підтримку та розвиток консалтингової індустрії. Відповідно, все це в комплексі може вплинути на відтік кваліфікованих фахівців-консультантів до інших країн, де їх професійна діяльність є нормативно захищеною та врегульованою.

Стимулювання консалтингових підприємств в Україні є об'єктивно необхідним і обумовлене потребами стосовно зменшення залежності економіки від закордонних експертів і скорочення витрат на іноземну експертизу. Відповідно до результатів проведеного дослідження, можливими шляхами розвитку індустрії консалтингу в Україні можуть бути:

- закріплення на законодавчому рівні поняття «консалтингові послуги» та створення їх чіткої класифікації;
- введення добровільного ліцензування або сертифікації підприємств індустрії консалтингу;

- розробка стандартів якості послуг, які враховують міжнародний досвід;
- створення відкритої бази даних консалтингових підприємств, асоціацій та об'єднань для підвищення прозорості ринку та забезпечення вільного конкурентного середовища.

Запропоновані заходи можуть сприяти формуванню прозорого, регульованого та конкурентоспроможного ринку консалтингових послуг в Україні. Проте станом на сьогодні реальна ситуація в Україні розвивається під впливом дії сприятливих і несприятливих чинників маркетингового середовища, знання яких допомагає підприємствам краще розуміти поточну ситуацію на ринку та формувати подальшу стратегію для подолання викликів і використання можливостей (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Сприятливі та несприятливі чинники впливу на стан консалтингових підприємств в Україні

Сприятливі чинники	Несприятливі чинники
<ul style="list-style-type: none"> – Позитивна динаміка економічного зростання – Інвестиції та підтримка з боку міжнародних організацій і фінансових установ – Зростання масштабів бізнесу – Впровадження нових технологій та цифрових рішень – Розвиток стартапів і нових підприємств – Зростання попиту на професійні послуги – Дерегуляція та спрощення процедур реформ – Розробка нового програмного та інформаційного забезпечення 	<ul style="list-style-type: none"> – Війна та політична криза – Інфляція, валютні коливання та фінансова криза – Проблеми з регуляторними органами – Еміграція кадрів і нестача висококваліфікованих фахівців – Постійні зміни в законодавстві та регуляторних вимогах – Відмінності в бізнес-культурі та організаційних підходах – Опір змінам – Низька платоспроможність клієнтів – Корупційні практики – Складна прогнозованість корисності консультаційних послуг – Відсутність гарантії отримання конкретних результатів

Джерело: систематизовано автором за джерелами [2, 68, 74].

Стан консалтингових підприємств в Україні залежить від комплексної взаємодії сприятливих і несприятливих чинників. Позитивні тенденції, такі як зростання економічного потенціалу, потреба в професійних послугах і реформи регуляторного середовища, створюють можливості для розвитку. Водночас економічна і політична нестабільність, корупція, нестача кваліфікованих кадрів і нестабільність регуляторного середовища є серйозними викликами для консалтингових підприємств в Україні.

Для подолання зазначених викликів і використання наявних можливостей вітчизняні підприємства мають активізувати зусилля для збільшення попиту на консалтингові послуги внаслідок покращення їх якості, підвищення кваліфікації та навичок фахівців, впровадження сучасного програмного та інформаційного забезпечення.

Сучасні підприємці поступово усвідомлюють переваги залучення сторонніх фахівців і починають більше співпрацювати з консалтинговими підприємствами в Україні. Очікується, що зростання продовжиться в міру того, як країна буде поступово відновлюватися після війни, реалізовувати нові бізнес-проекти та розробляти відповідні стратегії.

Відповідно до даних Всеукраїнської асоціації консультантів з управління СМС-Ukraine спостерігається позитивна динаміка зміни стану консалтингових підприємств в Україні, навіть в умовах військової агресії. Сьогодні бізнес перебуває в доволі складних умовах і потребує особливих підходів до управління та прийняття бізнес-рішень. Саме тому за останні роки змінились ключові запити клієнтів та їхня специфіка. У 2002 році майже 28 % реальних і потенційних клієнтів Всеукраїнської асоціації консультантів з управління заявляли про повне чи тимчасове зупинення діяльності, 46 % зафіксували скорочення обсягів продажів через падіння попиту на ринку, і тільки 8 % констатували стабільність робочих процесів (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Основні проблеми вітчизняних підприємств у 2022 році
Джерело: дослідження Всеукраїнської асоціації консультантів з управління СМС-Ukraine [84].

Основні види управлінських консалтингових послуг, які надавалися в Україні у 2022 році: забезпечення нормативною інформацією, формування внутрішніх комунікацій в умовах невизначеності, психологічна підтримка та стійкість команди, оплата праці та простоїв, соціальне забезпечення, організація робочих процесів. У 2023 році завдання трансформувались відповідно до нових викликів зовнішнього середовища. Бізнес почав адаптуватись до нових реалій, але з'явилися нові загрози в енергетичному секторі, що визначило потребу в послугах енергетичного менеджменту. Порівняльний аналіз запитів вітчизняних підприємств на консультування у 2022 і 2023 роках поданий у таблиці 2.4.

Зауважимо, що дані досліджень Всеукраїнської асоціації консультантів з управління складно порівнювати внаслідок різного характеру запитів. Незмінний попит мають тільки послуги управлінського консультування стосовно організації робочих процесів, всі інші значно різняться. Це пояснюється критичною кризовою ситуацією, в якій опинився бізнес в Україні та надає додаткової аргументації базовій гіпотезі дослідження, що

стан консалтингових підприємств і антикризове управління безпосередньо залежать від чинників впливу внутрішнього й зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4

**Основні види управлінських консалтингових послуг, які надавалися
в Україні у 2022–2023 роках**

2022 рік		2023 рік	
Послуга	Кількість запитів, %	Послуга	Кількість запитів, %
Забезпечення нормативною інформацією	23	Маркетинг і продажі	37
Внутрішні комунікації в умовах невизначеності	22	Розробка та адаптація стратегій	25
Психологічна підтримка та стійкість команди	19	Фінансові питання і оптимізація витрат	21
Організація робочих процесів	19	Організація робочих процесів	12
Оплата праці і простоїв, соціальне забезпечення	17	HR-менеджмент	3
		Енергетичний менеджмент	2
Разом	100 %	Разом	100 %

Джерело: дослідження Всеукраїнської асоціації консультантів з управління [83, 84].

У 2022 році вітчизняним підприємствам потрібно було вирішувати питання доцільності продовження діяльності або її адаптації до нових реалій. Зважаючи на нагальні проблеми того періоду та обсяг ліквідованих суб'єктів господарювання, більшою мірою виникали юридичні та соціально-психологічні питання. Водночас у 2023 році ситуація дещо змінилась: збільшився запит на консультаційні послуги зі стратегічного планування, маркетингу та продажів, HR-менеджменту, що дозволяє зробити певні висновки про початок адаптації діяльності підприємств до кризових умов і запуск певних стабілізаційних управлінських процесів.

Зазначимо, що наведені в табл. 2.4 дані не є репрезентативними, але дозволяють визначити загальний тренд, динаміку процесів і зробити

відповідні висновки. Тому для підтвердження цих даних було проведено додаткове власне дослідження з метою визначення стану консалтингових підприємств в Україні та встановлення значущості впливу різних чинників внутрішнього й зовнішнього середовища на результативність діяльності.

Базовою гіпотезою цього дослідження є твердження, що позитивний вплив чинників внутрішнього середовища консалтингових підприємств є визначальним для формування стійкості в умовах негативного впливу зовнішнього оточення. Відповідно, стійкість та адаптивність бізнес-процесів, наявність ресурсів і кадрового, інформаційного та технічного забезпечення є ключовими параметрами визначення стану консалтингових підприємств.

У дослідженні взяли участь 29 підприємств різних розмірів і сфер діяльності, які надають консалтингові послуги в Україні. Частина цих організацій виокремлюють консалтинг як основну сферу діяльності, деякі виробничі підприємства надають консультаційні послуги іншим суб'єктам бізнесу для диверсифікації ризиків і напрямів в умовах кризи. Відповідно до обраного об'єкта дослідження та встановлених критеріїв стосовно наявності певної кількості працівників і реалізації організаційних процесів усередині підприємств, фрілансери до вибірки не увійшли.

Отримані дані дозволили оцінити рівень впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на стан консалтингових підприємств в Україні у 2024 році за шкалою від 0 до 5, де 0 означає, що чинник не є зараз важливим, а 5 – що чинник надзвичайно важливий у кризовий період. Дослідження проводилось у 4 етапи: 1) оцінка рівня впливу внутрішніх чинників на стан консалтингових підприємств в Україні; 2) визначення характеру впливу чинників внутрішнього середовища; 3) оцінка рівня впливу зовнішніх чинників на стан консалтингових підприємств в Україні; 4) визначення характеру впливу чинників зовнішнього середовища.

Результати першого етапу дослідження, тобто оцінки рівня впливу внутрішніх чинників на стан консалтингових підприємств в Україні у 2024 році узагальнені на рис. 2.9.

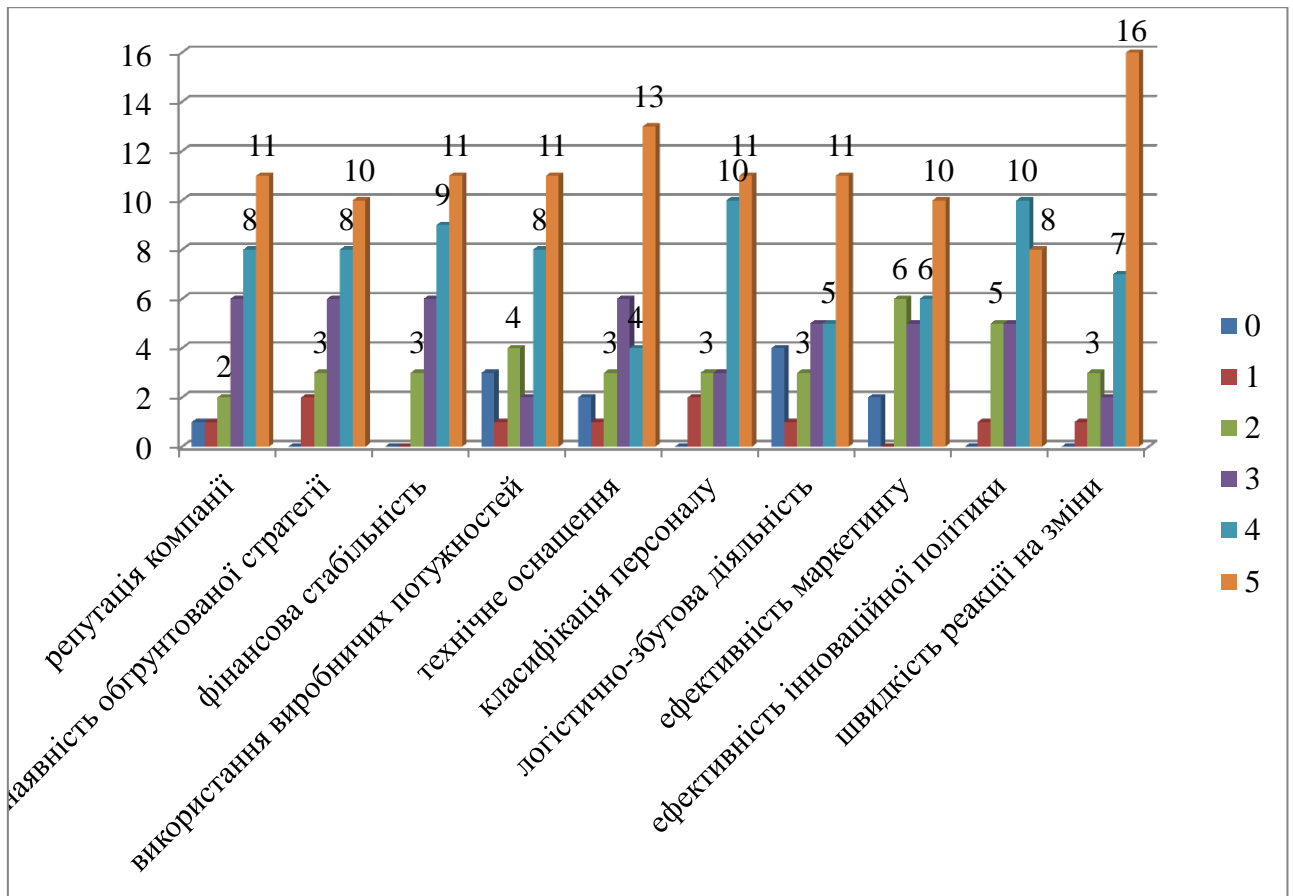


Рис. 2.9. Рівень впливу внутрішніх чинників на стан досліджених консалтингових підприємств в Україні у 2024 році

Джерело: авторське дослідження.

Проведений аналіз чинників внутрішнього середовища вітчизняних консалтингових підприємств дозволив установити, що у 2024 році найбільш важливими для виживання були стан технічного оснащення та швидкість реакції менеджменту на зміни. Ці результати підтверджують попередні висновки про специфіку діяльності підприємств в Україні та потреби в консалтингових послугах, які суттєво відрізняються від європейських (див. рис. 2.6). Більшість запитів на консультування від вітчизняних підприємств стосувалась саме покращення операційної діяльності, підготовки зважених управлінських рішень, швидкої адаптації до змін і мінімізації негативних впливів криз.

Позитивним трендом є привернення уваги менеджменту організацій до технологічного розвитку. Якщо наведені результати досліджень за 2021–

2022 роки зафіксували кількість запитів на виробниче консультування на рівні 3,5 % (див. рис. 2.6), то дані цього дослідження за 2024 рік демонструють суттєву позитивну динаміку зростання в цій сфері. Бізнес не може забезпечити виробництво якісного продукту й водночас задовольнити потреби споживачів і своє зростання без сучасних, якісних, екологічних і рентабельних виробничих технологій.

Закономірним є середній рівень оцінки чинника ефективності інноваційної політики в сучасних умовах ведення бізнесу. Більшість підприємств оцінили цей чинник на рівні 4 балів з 5, оскільки під час ведення воєнних дій в Україні переважна більшість організацій дотримується стратегії виживання. Відповідно, питання інновацій і нововведень відкладаються на невизначений період – до стабілізації економічного середовища, завершення війни чи підтвердження гарантій безпеки діяльності.

Всі інші досліджені чинники: репутація підприємств, наявність обґрунтованих стратегій, фінансова стабільність, використання виробничих потужностей, кваліфікація персоналу, логістично-збутова діяльність, ефективність маркетингу мають приблизно однакові високі оцінки. Це відповідає дії закону рівноваги в менеджменті та свідчить про те, що керівники консалтингових підприємств в Україні приділяють важливу увагу всім аспектам господарської діяльності для збереження економічного та управлінського балансу. Вважаємо, що результати цього етапу дослідження характеризують високий рівень антикризового управління вітчизняними підприємствами.

Другим етапом дослідження є оцінка характеру впливу визначених чинників на стан консалтингових підприємств в Україні (рис. 2.10). Досліджуваним підприємствам було запропоновано оцінити як саме зазначені внутрішні чинники впливають на діяльність: позитивно, негативно чи не здійснюють принципового впливу.

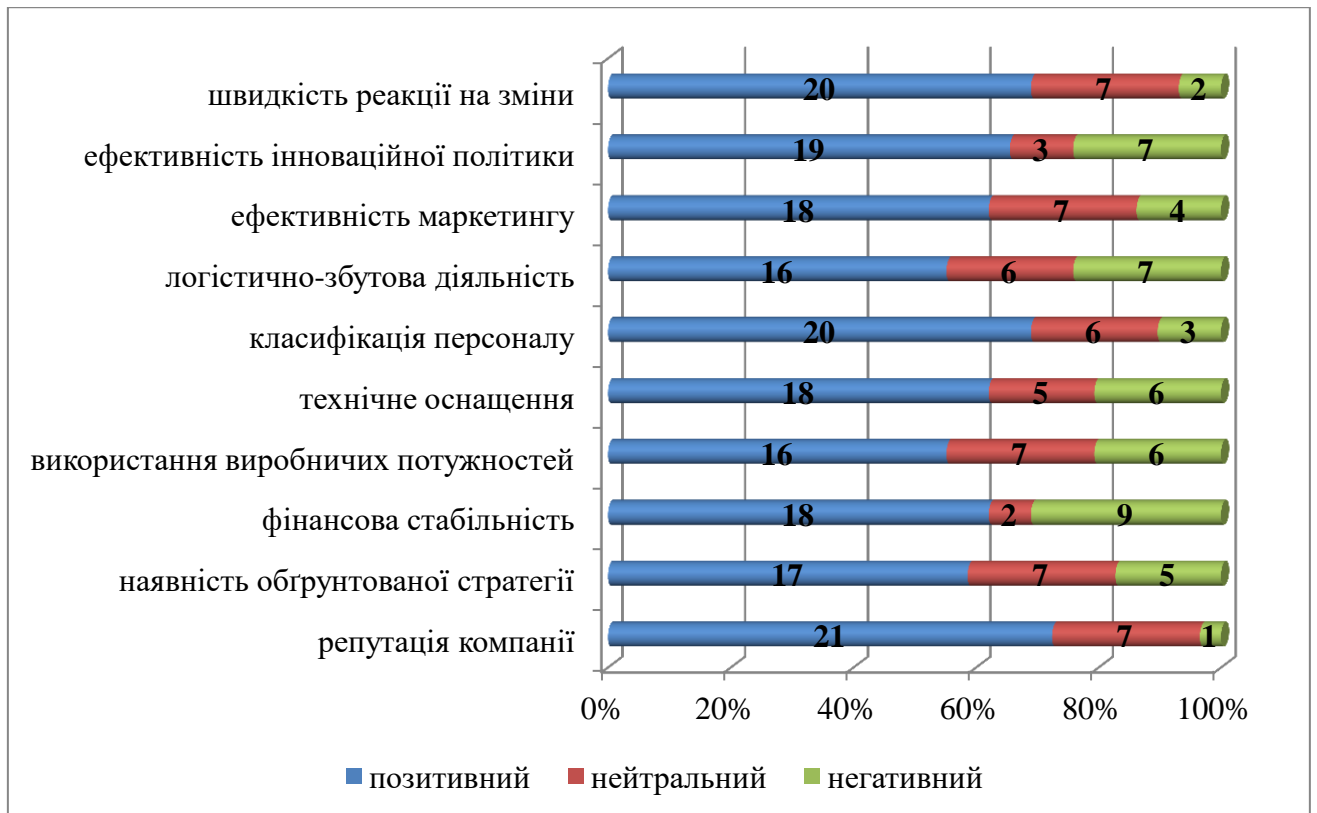


Рис. 2.10. Характер впливу внутрішніх чинників на стан досліджених консалтингових підприємств в Україні у 2024 році

Джерело: власне дослідження.

У дослідженні взяли участь діючі підприємства, які продовжують свою діяльність в умовах кризового середовища і залишаються результативними. Тому оцінка характеру впливу чинників внутрішнього середовища виглядає досить оптимістично, попри те, що представники консалтингових підприємств найбільш негативно оцінили фінансовий стан, інноваційні процеси та складності логістики й збуту. Зважаючи на загальну оцінку ринкового середовища, це закономірно та обґрунтовано, оскільки Україна знаходиться у складних політико-економічних умовах. Станом на зараз спостерігаються негативні валютні коливання, інвестиційна активність критично знизилася, а внутрішній ринок має високий ступінь ризику економічної діяльності. Додаткові ризики пов'язані з постійними загрозами обстрілів і змінами логістичних маршрутів. Водночас усвідомлення цих

проблем і концентрована увага на їх вирішенні та запобіганні їм дозволяє консалтинговим підприємствам в Україні забезпечити своє виживання.

Найвищу оцінку представники організацій надали чинникам, пов'язаним з адаптивністю бізнес-процесів, репутацією компанії та рівнем кваліфікації персоналу. Саме гнучкість системи, швидке реагування на негативний вплив і наявність внутрішніх резервів відіграють важливу роль у діяльності консалтингових підприємств у сучасних умовах. Бізнес-процеси мають бути чітко вибудовані й забезпечені альтернативними рішеннями, а моніторинг діяльності – здійснюватися безперервно. Соціальна відповідальність, участь у благодійних проєктах і допомога військовим всіма можливими засобами також надзвичайно важливі для підприємств. Саме тому репутаційна складова та наявність підготовленого персоналу так високо оцінюються в опитуванні.

Міграційні процеси 2022–2024 років негативно вплинули на людський капітал України: значна кількість населення виїхала за кордон, що змінило ринок праці. Новим викликом для керівництва консалтингових підприємств є утримання персоналу на робочому місці шляхом забезпечення безпечною роботою, соціальним захистом, надання відчуття приналежності до організації та транслювання спільних суспільних цінностей.

Підсумовуючи перші два етапи дослідження, зазначимо, що оцінка рівня впливу чинників внутрішнього середовища на стан консалтингових підприємств в Україні зосереджує увагу на важливості забезпечення його стійкості. Станом на зараз здатність організацій зберегти життєздатність надто залежить від гнучкості, адаптивності, спрямованості на постійний розвиток і майбутні цілі. Проте вплив зовнішнього середовища певною мірою стимулює побудову та підтримку цієї внутрішньої стійкості консалтингових підприємств.

Результати третього етапу дослідження, тобто рівня впливу зовнішніх чинників на стан консалтингових підприємств в Україні у 2024 році узагальнені на рис. 2.11.

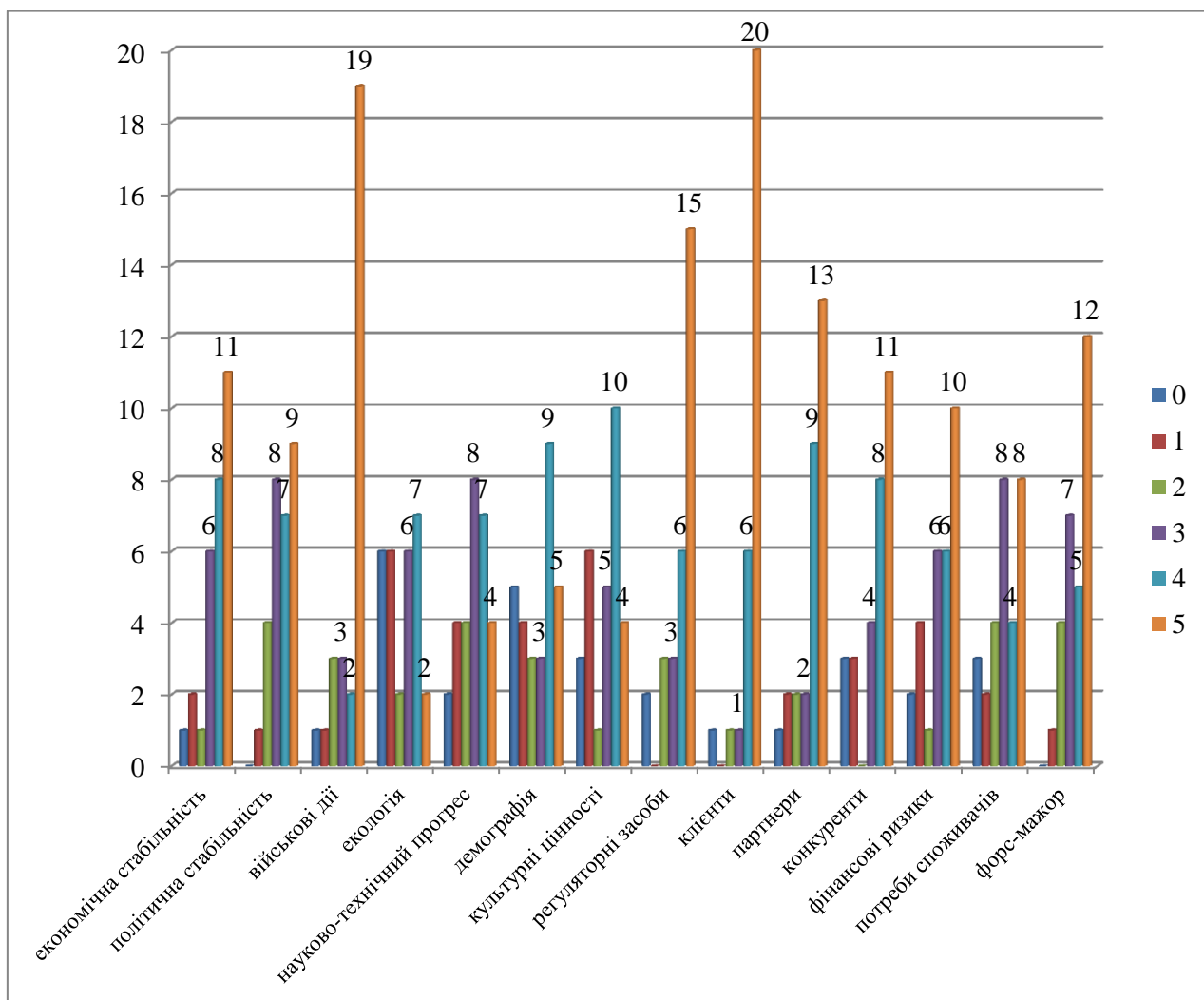


Рис. 2.11. Рівень впливу зовнішніх чинників на стан досліджених консалтингових підприємств в Україні у 2024 році

Джерело: авторське дослідження.

Представники консалтингових підприємств виділили найвагоміші чинники зовнішнього середовища, серед яких зазначили клієнтів, військові дії, регуляторні засоби, партнерів і форс-мажори. При цьому зауважимо, що загальні оцінки стосовно клієнтів і партнерів є позитивними. Саме орієнтація на клієнта є найважливішою для консалтингових підприємств в Україні. Це закон бізнесу, гарантія довготривалого існування на ринку та успіху. Тому така оцінка є виправданою і ставить споживача вище проблем війни і загроз, що з нею пов'язані. Цей чинник впливу є другим по силі в оцінці

респондентів, оскільки військові дії спричиняють багато змін, починаючи від фізичної небезпеки, руйнування інфраструктури, порушення логістичних маршрутів на етапі постачання сировини чи під час збуту готових продуктів, дестабілізації бізнес-процесів, втрат персоналу внаслідок міграції чи участі в бойових діях.

Воєнний стан і надзвичайні заходи обмежують бізнес-діяльність, встановлюють нові правила та вимоги. Уряд змушений вводити нові податки, щоб підтримати бюджет в умовах війни, що впливає на фінансову стійкість консалтингових підприємств в Україні. Нові регуляторні засоби не можуть залишатися поза увагою та значно впливають на бізнес.

Представники консалтингових підприємств позитивно оцінили поряд зі значним впливом також партнерську співпрацю, що демонструє глобалізаційні процеси в управлінні бізнесом, дію маркетингової концепції взаємовідносин і закономірний розвиток партнерського менеджменту. Водночас чинники політичної стабільності, демографії, культурних цінностей та екології оцінено доволі посередньо. Це пояснюється тим, що зазначені чинники належать до макросередовища консалтингових підприємств з опосередкованим впливом на організаційні процеси, операційні задачі та безпосередні результати діяльності. Таким чином, незважаючи на військово-політичну кризу, економічну нестабільність і складне становище, вітчизняні підприємства зберігають життєздатність, а попит на послуги консалтингу починає відновлюватись.

Останнім, четвертим, етапом дослідження є оцінка характеру впливу визначених зовнішніх чинників на стан консалтингових підприємств в Україні (рис. 2.12).

Припущення про найбільший негативний вплив воєнного стану на діяльність консалтингових підприємств в Україні повністю підтвердилась – майже 73 % опитаних організацій зазнали суттєвого негативного впливу цього чиннику на господарську діяльність.

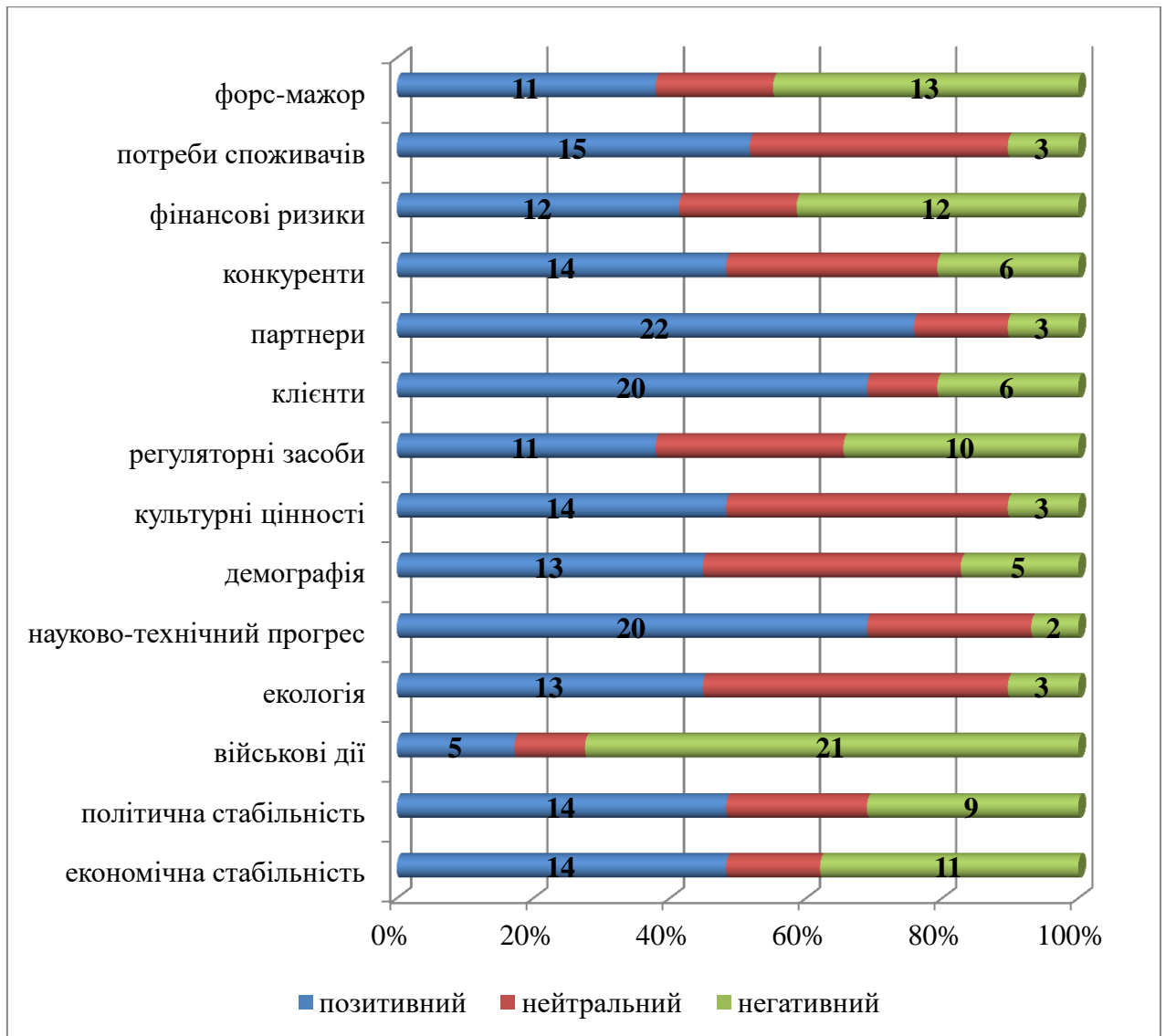


Рис. 2.12. Характер впливу зовнішніх чинників на стан досліджених консалтингових підприємств в Україні у 2024 році

Джерело: власне дослідження.

Цікаво, що у відповідях дехто зазначив позитивний вплив війни на бізнес, що свідчить про високу адаптивність деяких організацій і цілісність бізнесу. З початку повномасштабного вторгнення в Україні стрімко розвинулись певні індустрії, які забезпечують ринок необхідними продуктами, сплачують податки, підтримують партнерські зв'язки, проводять активну соціально-гуманітарну роботу, що позитивно відбивається на економічній стійкості країни.

Представники консалтингових підприємств надали суттєво меншої значущості негативним впливам чинників форс-мажору, фінансових ризиків, економічної нестабільності в країні та регуляторного забезпечення. Такий вплив є закономірним і часто супроводжує консалтингові підприємства навіть у більш-менш стабільних умовах діяльності. Валютні коливання є звичними для економічної системи України, а кредитна політика з нестабільними відсотковими ставками завжди підпадала під критерії ризиків і загроз діяльності. Проте тривала економічна нестабільність може призвести до краху бізнесу, значного скорочення ринку та масових банкрутств консалтингових підприємств.

Зауважимо, що до форс-мажору ми віднесли невиконання зобов'язань через непереборні сили, відкладені контракти й вимушені неплатежі, що призвели до фінансових втрат, зменшення довіри та зниження конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів. І цей чинник, за оцінками представників консалтингових підприємств, має суттєвий негативний вплив.

Особливу увагу також необхідно приділити регуляторному середовищу, оскільки, як уже зазначалося, бізнес потребує чітких правил і вимог для його ведення. Надмірна бюрократія та корупційні практики можуть ускладнити ведення бізнесу, збільшити операційні витрати та час на реалізацію проектів. Вимоги до ліцензування та сертифікації можуть бути складними, дорогими й тривалими, що обмежить можливості для розвитку консалтингових підприємств.

Пом'якшення негативного впливу виокремлених чинників під час війни в Україні вимагає комплексних заходів з боку консалтингових підприємств, уряду та міжнародної спільноти. Співпраця та адаптація до нових умов стають ключовими параметрами забезпечення стійкості та розвитку бізнесу в умовах війни.

Найбільш позитивно респонденти оцінили своїх клієнтів, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу та співпрацю з партнерами. Якщо науково-технічний прогрес – це загальний чинник, який не залежить від

конкретного підприємства чи держави, то на формування партнерської спільноти й цільової аудиторії організація має безпосередній вплив. Цікаво, що опитані представники консалтингових підприємств надають високу оцінку своїм можливостям і оптимістичним прогнозам в умовах політичної та економічної нестабільності.

Це можна пояснити тим, що українські консалтингові підприємства опинилися перед необхідністю змінювати стратегії, шукати нові ринки збуту, особливо закордонні, формувати нові бізнес-моделі та забезпечувати ефективність в умовах воєнного стану. Значно зросла увага до необхідної зараз психологічної та емоційної підтримки, наставництва та коучингу.

До ситуативних стимулів відновлення вітчизняних консалтингових підприємств можна віднести:

- значну фінансову допомогу від донорських організацій (таких як Європейський Союз, GIZ та USAID), яка спрямована на підтримку українських підприємців та організацій і сприяла формуванню нового запиту на консультаційні послуги з підготовки грантових заявок, бізнес-планів та інвестиційних пропозицій відповідно до міжнародних стандартів;
- збільшення клієнтських запитів для опанування нових підходів та технологій продажів, сучасних інструментів маркетингу та операційного менеджменту;
- підвищення попиту на експертну допомогу в управлінні змінами, оптимізації організаційних і бізнес-процесів внаслідок руйнації процесів на внутрішніх ринках, виникнення проблем на ринку праці та змін у логістичних ланцюгах.

Проведений аналіз дозволив оцінити стан консалтингових підприємств в Україні, внутрішні ресурси та слабкості вітчизняних організацій, деталізувати зовнішні чинники впливу на їх діяльність і виявити ключові пріоритети для розвитку. Результатом дослідження стало підтвердження гіпотези про визначальний вплив чинників внутрішнього середовища для формування стійкості консалтингових підприємств в умовах негативних

впливів зовнішнього середовища. Також підтвердилось припущення, що найважливішими чинниками є гнучкість і адаптивність організації, кадрове та інформаційно-технічне забезпечення. Водночас недооціненим чинником виявився позитивний вплив партнерських зв'язків для бізнесу.

Отже, у цьому підрозділі проаналізовано стан консалтингових підприємств в Україні та виявлено основні причини відмінності звітних даних стану консалтингових підприємств в Україні в різних джерелах. Виконано розподіл суб'єктів, що надають консалтингові послуги в Україні, виокремлено види управлінських консалтингових послуг та основні проблеми вітчизняних підприємств після початку війни у 2022 році. Систематизовано чинники впливу на стан консалтингових підприємств в Україні та визначено можливі шляхи розвитку індустрії вітчизняного консалтингу. Проведено додаткове власне дослідження з метою визначення стану консалтингових підприємств в Україні у 2024 році і встановлення значущості та характеру впливу різних чинників внутрішнього й зовнішнього середовища на результативність діяльності.

2.3. Передумови впровадження гібридного організаційного підходу в діяльність консалтингових підприємств

У представленому раніше дослідженні визначено основні чинники впливу внутрішнього й зовнішнього середовища на діяльність консалтингових підприємств. Установлено, що організації змушені долати негативні впливи й загрози та адаптуватися до цих впливів у своїй діяльності. Для глибшого вивчення організаційних засад функціонування консалтингових підприємств і передумов їх трансформації на засадах гібридного організаційного підходу проведено додаткове дослідження, у якому взяли участь вітчизняні суб'єкти господарювання, які надають консалтингові послуги. Вибірка для дослідження не включає вітчизняні об'єднання, асоціації та фрілансерів, які становлять більшість серед суб'єктів

індустрії консалтингу, але не відповідають установленим базовим критеріям стосовно мінімально необхідної кількості працівників підприємств, наявності структур управління та виділених бізнес-процесів. У дослідженні взяли участь 37 консалтингових підприємств, специфікою діяльності яких є наявність достатньої кількості працівників і відповідних організаційних процесів, а також наявність у їх діяльності фактів замовлення або виконання консультаційних послуг. Ці умови є основною передумовою для подальшого розроблення рекомендацій щодо гібридного організаційного підходу до управління підприємством.

Метою цього дослідження є збирання даних для встановлення передумов упровадження гібридного організаційного підходу в діяльність консалтингових підприємств, аналіз співвідношення офісної та віддаленої роботи персоналу й динаміка показників за останній рік.

Основною гіпотезою дослідження є твердження про те, що консалтингові підприємства в Україні працюють за гібридним принципом поєднання офісної та віддаленої роботи з динамікою до збільшення кількості віддалених робочих місць, що потребує відповідного організаційного, методичного й нормативного забезпечення. Стан готовності до впровадження гібридного організаційного підходу в діяльність консалтингових підприємств залежить від розміру організації, діючих бізнес-процесів, корпоративної політики, ставлення працівників до впровадження змін, а також наявного інформаційного, технічного та фінансового забезпечення.

Для встановлення відповідності досліджених консалтингових підприємств визначеним базовим критеріям включено параметр фактичної кількості працівників. Відповідно, розподіл організацій за розмірами є рівномірним: 27 % досліджених організацій – це великі консалтингові підприємства, де працюють понад 250 співробітників; 27 % – середні організації з кількістю працівників від 51 до 250; 24,4 % консалтингових підприємств налічують від 20 до 50 співробітників; 21,6 % – маленькі організації з кількістю працівників до 20 (рис. 2.13).

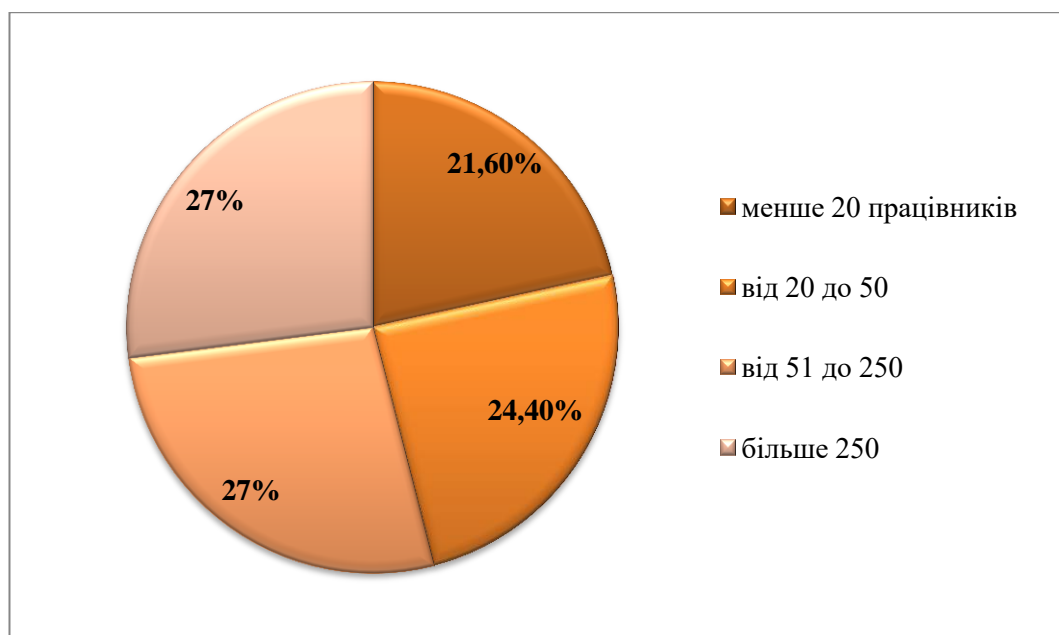


Рис. 2.13. Структура досліджених консалтингових підприємств за чисельністю працівників

Джерело: власне дослідження.

Після встановлення відповідності консалтингових підприємств базовим критеріям дослідження вивчено специфічні питання для оцінки стану готовності до впровадження гібридного організаційного підходу. Насамперед виміряно показник обсягів віддаленої роботи: на кожному другому дослідженому підприємстві поза офісним простором працюють менш ніж 25 % співробітників; 24,3 % досліджених консалтингових підприємств мають від 25 % до 50 % віддалених робочих місць; 16,3 % досліджених організацій зазначили, що понад 75 % від кількості персоналу працюють віддалено (рис. 2.14). Це свідчить про те, що більшість досліджених організацій дотримуються переважно офісного формату роботи. Такий підхід зумовлений специфікою консультаційної діяльності, необхідністю фізичної присутності працівників, традиційною корпоративною культурою або відсутністю інфраструктури для ефективної віддаленої роботи.

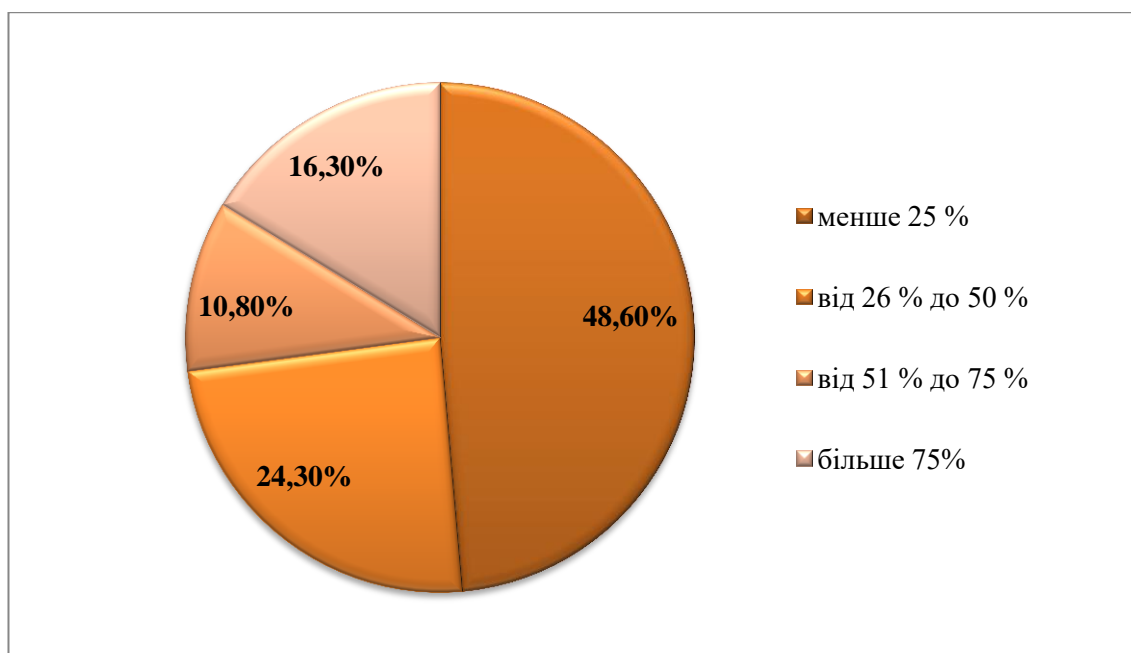


Рис. 2.14. Частка віддаленої роботи працівників досліджених консалтингових підприємств у 2024 році

Джерело: власне дослідження

Кожне четверте досліджене консалтингове підприємство має практику поєднання різних форм роботи персоналу, що створює передумови впровадження гібридного організаційного підходу для гнучкого антикризового управління, швидкої реакції на потреби працівників, забезпечення балансу між офісною та віддаленою роботою. Водночас дуже незначна кількість досліджених консалтингових підприємств обирають виключно формат позаофісної роботи з поточним контролем виконання завдань.

Важливо не тільки оцінити кількість віддалених робочих місць досліджених консалтингових підприємств у 2024 році, а й динаміку змін цього показника. Порівняно з 2023 роком, 62 % організацій зазначили відсутність змін, 32 % зафіксували збільшення віддаленої роботи, і 5 % досліджених підприємств відзначили збільшення частки офісної роботи (рис. 2.15).

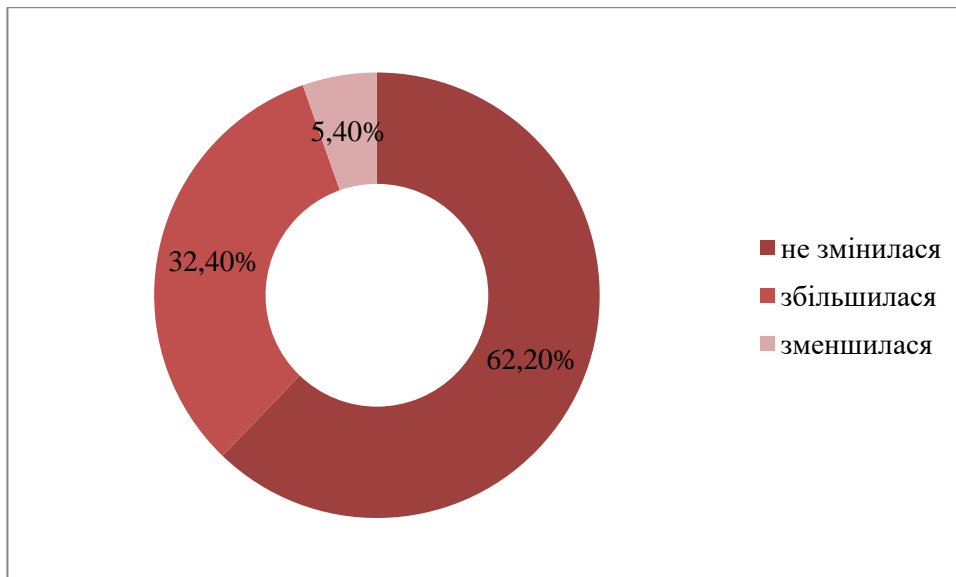


Рис. 2.15. Зміни у структурі кількості віддалених робочих місць досліджених консалтингових підприємств у 2024 р. порівняно з 2023 р.
Джерело: власне дослідження.

Передумовами впровадження гібридного організаційного підходу є вибір віддаленого формату роботи на рівні підприємств, розвинена ІТ-інфраструктура, невиробничий характер діяльності, сильна корпоративна культура організації, довіра до співробітників, зростаючий попит на гнучкі умови праці з боку працівників. Пандемія Covid-19, значні обмеження на колективну роботу та переміщення людей громадським транспортом зумовили стрімке й фактично примусове введення віддаленої роботи в організаційні процеси. Результати дослідження засвідчили часткове повернення працівників консалтингових підприємств в офіси, але це питання потребує більш глибокого вивчення. Кожній організації варто ретельно оцінити можливості та потреби, щоб знайти оптимальний баланс між офісною та віддаленою роботою, який є індивідуальним і визначається керівництвом.

Якщо підприємства з низьким відсотком залучення віддалених робочих місць мають проблеми з ІТ-забезпеченням, кваліфікацією персоналу чи низьким рівнем корпоративної культури, то ці недоліки необхідно виправити

й установити оптимальне співвідношення робочих процесів. Натомість підприємства з високою часткою віддалених робочих місць потребують аналізу ефективності існуючої моделі управління та впровадження кращих практик для підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

Для порівняння, у Великобританії у 2019 році, до пандемії Covid, лише 4,7 % співробітників працювали з дому. До квітня 2020 року вже 46,6 % працівників виконували принаймні частину своєї роботи вдома. У 2022 році 25 % співробітників Великобританії принаймні деякий час працювали вдома. У період з 22 травня по 02 червня 2024 року за робочими домовленостями працювали виключно вдома 14 %, а комбіновано – 26 % працівників [195]. У всьому світі 91 % працівників позитивно ставляться до віддаленої роботи [124]. Можна зробити висновки про наявність аналогічних тенденцій серед вітчизняних консалтингових підприємств.

Окрему увагу в дослідженні приділено організації роботи керівників, які впливають на побудову гібридного організаційного підходу консалтингових підприємств, підтримку комунікативних зв'язків колективу та формування психологічного клімату. Відповідно до встановленого робочого режиму майже 50 % керівників досліджених підприємств перебувають на робочому місці постійно (рис. 2.16). Додатковий аналіз дозволив уточнити, що до них віднесено керівників середньої та нижньої ланки, які здійснюють оперативне управління та контроль діяльності, а також частину топ-менеджерів малих підприємств, які за специфікою роботи мають здійснювати прямий управлінський вплив на процеси і персонал.

Більшу частину робочого часу в офісі проводять 24 % керівників досліджених консалтингових підприємств. Водночас майже 19 % переважно працюють віддалено і тільки 1–2 дні на тиждень відвідують офіс. Ще 11 % керівників працюють повністю віддалено.

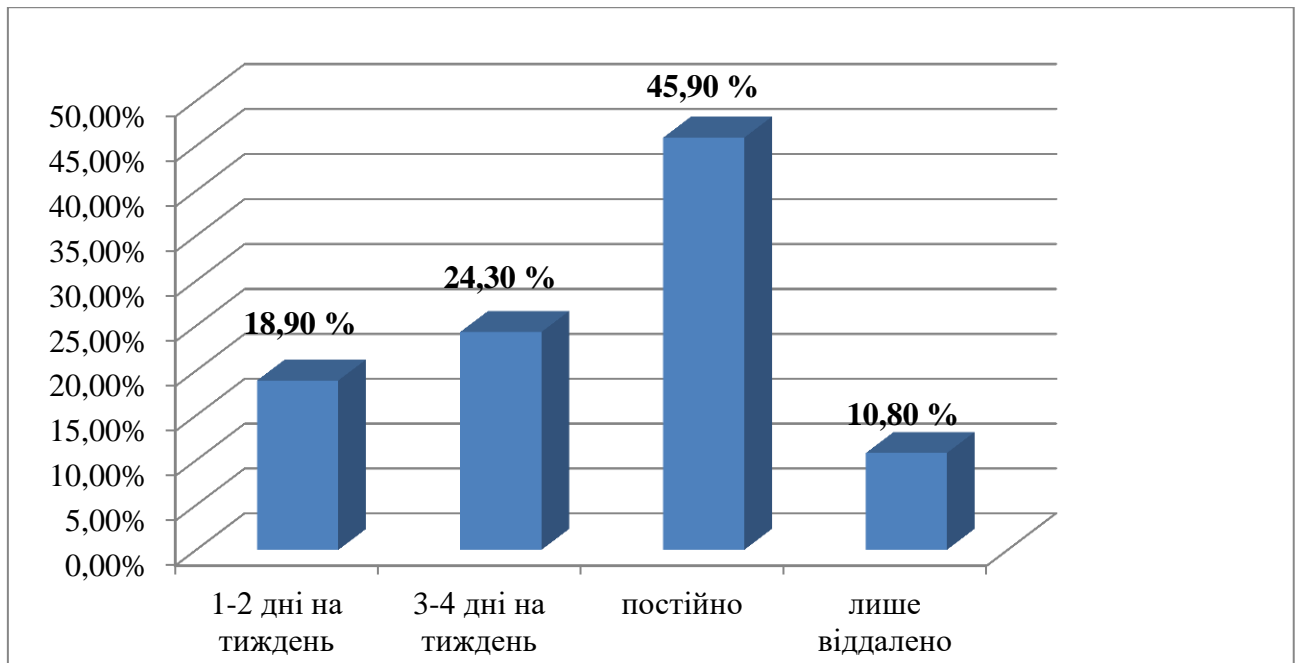


Рис. 2.16. Режим віддаленої роботи керівників досліджених консалтингових підприємств

Джерело: власне дослідження.

Для встановлення основних закономірностей і особливостей різних режимів віддаленої роботи проведено додаткове дослідження відповідно до гіпотези про різний функціонал обов'язків керівників різних відділів (маркетингу, ІТ, логістики, фінансів тощо) та їх присутність в офісі для ефективного виконання обов'язків.

Як зазначалось, упровадженню гібридного організаційного підходу в діяльність консалтингових підприємств сприяє повноцінне інформаційне, програмне, технічне та кадрове забезпечення. За результатами дослідження всі зазначені чинники мають достатньо високий рівень покриття. Водночас 13 % досліджених підприємств зазначили про часткову нестачу технічних засобів, 16 % – про дефіцит інформаційних ресурсів, і 16 % відзначили значну або часткову нестачу програмних продуктів. Складнішою є ситуація із забезпеченням необхідної кількості персоналу: майже 27 % досліджених консалтингових підприємств зафіксували нестачу кваліфікованих кадрів (рис. 2.17).

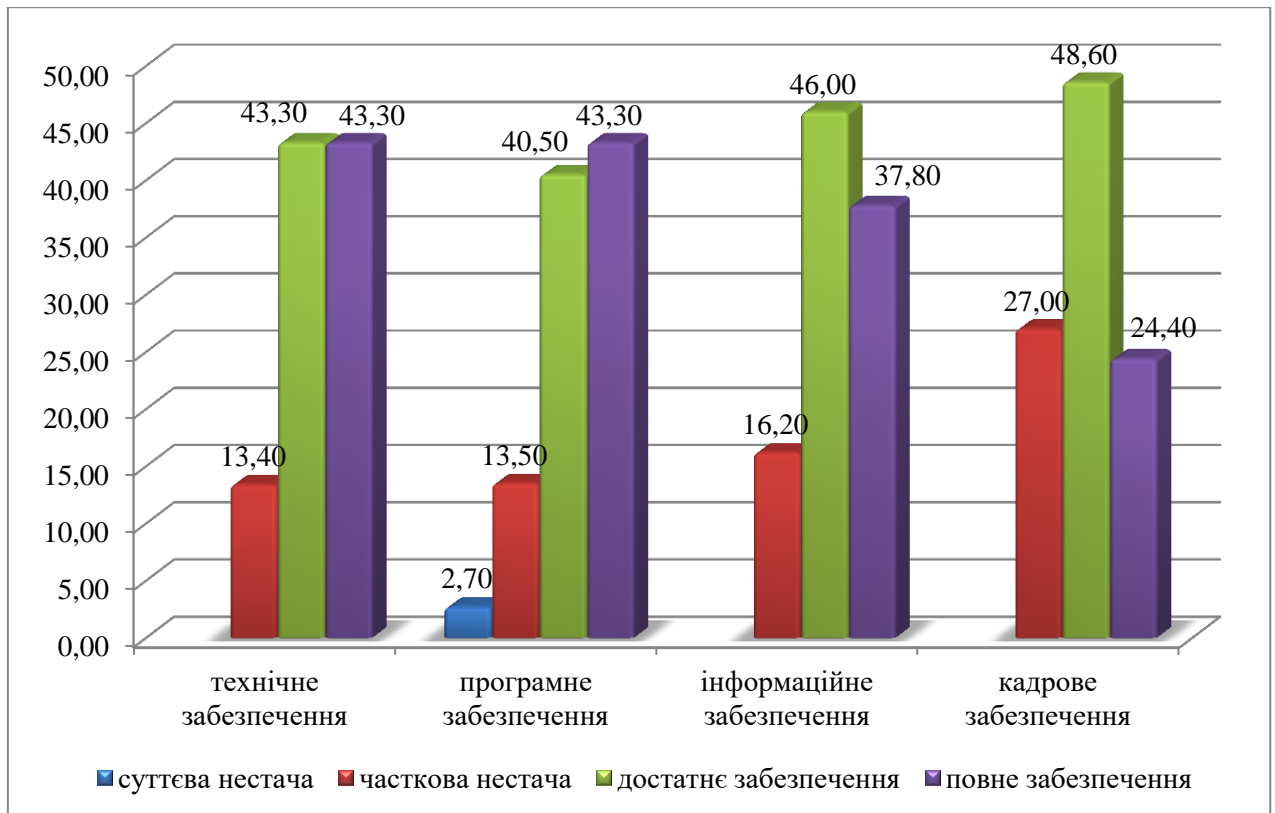


Рис. 2.17. Оцінка впливу технічного, програмного, інформаційного та кадрового забезпечення на впровадження гібридного організаційного підходу в діяльність досліджених консалтингових підприємств

Джерело: власне дослідження.

Дослідження оцінки впливу зазначених чотирьох видів забезпечення продемонструвало, що: 1) інформаційне середовище стрімко розвивається, удосконалюються засоби збирання, обробки та збереження інформації; 2) контроль за інформаційною безпекою посилюється, що дозволяє безпечно та швидко оперувати великими масивами даних для аналізу і прийняття антикризових управлінських рішень. Проте навіть у сучасному інформаційному середовищі, де доступ до даних зручний і майже необмежений, підприємства відчувають дефіцит управлінської інформації. Цей парадокс пояснюється кількома ключовими моментами:

– Надлишок даних, або нестача саме релевантної інформації. Консалтингові підприємства мають доступ до величезних обсягів інформації,

яка може бути неструктурованою, застарілою, неточною чи нерелевантною для вирішення поточних антикризових задач управління.

– Відсутність ефективних інструментів для аналізу або складність інтеграції різних систем управління даними, таких як CRM, ERP та інших платформ.

– Обмеженість людських можливостей. Навіть маючи всі необхідні дані, людина може бути обмежена в здатності їх обробляти та інтерпретувати. Менеджери часто стикаються з когнітивним перевантаженням або браком часу для обробки даних в умовах інформаційного шуму.

– Організаційні бар'єри внаслідок неправильно побудованої організаційної структури, відсутності прозорості або недостатньої комунікації між відділами консалтингових підприємств.

Щоб подолати ці проблеми, організації мають запровадити ефективні системи збирання, аналізу та управління даними, а також розвинути аналітичні навички співробітників.

Різноманіття та ціновий діапазон технічних засобів і пристроїв дозволяє консалтинговим підприємствам з будь-яким рівнем прибутковості забезпечити себе необхідними ресурсами цієї категорії. Технічна підтримка процесів управління є основою підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій, загальної результативності діяльності, конкурентоздатності, інноваційності та гнучкості.

Під час дослідження консалтингові підприємства дещо полярно оцінили програмне забезпечення: зазначено найвищий рівень повного забезпечення поряд з фактом суттєвої нестачі. Програмне забезпечення автоматизує оперативні завдання антикризового управління фінансами, обліку, кадрових операцій, логістики тощо. Це дозволяє краще координувати дії між різними відділами та забезпечувати їх злагоджену роботу. Програмне забезпечення охоплює різноманітні цифрові інструменти: базові (Microsoft Office, macOS, Windows та ін), основних інтернет-браузерів), специфічні

(1С:Підприємство, Xero, SAP, Oracle ERP), комунікаційні (Teams, Zoom, Meet) тощо. Також консалтингові підприємства замовляють власне програмне забезпечення, оскільки потребують специфічних інструментів, адаптованих саме під їх бізнес-процеси та напрям діяльності.

Цифрове забезпечення антикризового управління дає можливість керівникам приймати рішення на базі точної та актуальної інформації, планувати й управляти ресурсами, покращувати внутрішні та зовнішні комунікації, що особливо важливо для віддалених або розподілених команд, де ефективна співпраця критично важлива для успіху.

Щодо кадрового забезпечення, необхідно звернути увагу на складні міграційні процеси, пов'язані з війною. Оцінка втрат працездатного населення України за період з 24 лютого 2022 року до сьогодні є складним завданням, яке включає різні аспекти, такі як прямі втрати внаслідок війни, міграційні процеси, зниження народжуваності та інші соціально-економічні чинники. За обмеженими офіційними даними, тисячі українців, включаючи військовослужбовців і цивільних осіб, загинули або були поранені під час бойових дій. Втрата працездатності населення відбувається також через руйнування об'єктів інфраструктури, недоступність робочих місць і зменшення економічної активності. Точні цифри для оцінки недоступні через ускладнений облік і обмежений доступ.

Мільйони українців були змушені покинути свої домівки через бойові дії та переїхати в інші регіони країни або за її межі. За різними оцінками, з країни виїхало від 5 до 8 мільйонів українців, більшість з яких є працездатним населенням [61]. Важливо відзначити, що за кордоном дуже незначна кількість емігрантів знаходить роботу за фахом, що негативно впливає на рівень кваліфікації працівників, яким після повернення буде важко адаптуватися до робочих процесів. Війна та економічна нестабільність призвели до зниження рівня народжуваності та зростання рівня смертності, що в довгостроковій перспективі вплине на відновлення працездатного

населення. Кожне п'яте підприємство вже зараз відчуває суттєву нестачу кваліфікованого персоналу, і лише 31 % забезпечені персоналом повністю.

Формування гібридного організаційного підходу консалтингових підприємств напряду залежить від засобів комунікації, які відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективної взаємодії працівників, координації процесів, забезпеченні продуктивності та підтримці корпоративної культури. Без надійних, зручних і безпечних засобів комунікації антикризове управління може бути менш ефективним і, відповідно, продуктивність підприємств знижуватиметься. Основні функції комунікацій є необхідним базисом упровадження гібридного організаційного підходу в діяльність консалтингових підприємств і пов'язані з:

1. Забезпеченням постійного зв'язку між підрозділами, групами, командами. При комбінуванні офісної та віддаленої роботи засоби комунікації (корпоративні месенджери або платформи для відеоконференцій) забезпечують миттєвий зв'язок між усіма співробітниками, незалежно від їхнього фізичного перебування. Це критично важливо для обміну інформацією, прийняття антикризових рішень і оперативного розв'язання питань.

2. Координацією роботи та синхронним управлінням проектами. Необхідно координувати роботу між різними командами, які можуть працювати в різних локаціях, часових поясах або за різними графіками. Це необхідно для дотримання термінів виконання задач і забезпечення ефективності співпраці.

3. Підтримкою корпоративної культури. Регулярні онлайн-зустрічі, відеоконференції та віртуальні заходи допомагають співробітникам консалтингових підприємств відчувати себе частиною команди, підвищують залученість і мотивацію.

4. Оперативністю прийняття антикризових управлінських рішень. Ефективні засоби комунікації дозволяють керівникам оперативно реагувати на зміни в робочих процесах і адаптувати їх до нових умов.

5. Необхідністю постійного контролю і зворотного зв'язку. Важливо мати можливість безперервного моніторингу процесів і зв'язку з персоналом. Засоби комунікації, включаючи інструменти для звітування та аналітики, допомагають керівникам стежити за виконанням завдань і проводити регулярні обговорення щодо прогресу співробітників.

Досліджені консалтингові підприємства активно використовують різноманітні засоби комунікації. З найпоширеніших можна назвати: месенджери Viber, WhatsApp, Telegram, якими користуються майже 87 % організацій. Власний корпоративний чат мають 54,1 % досліджених підприємств, а власний домен електронної пошти 81,4 % (рис. 2.18).

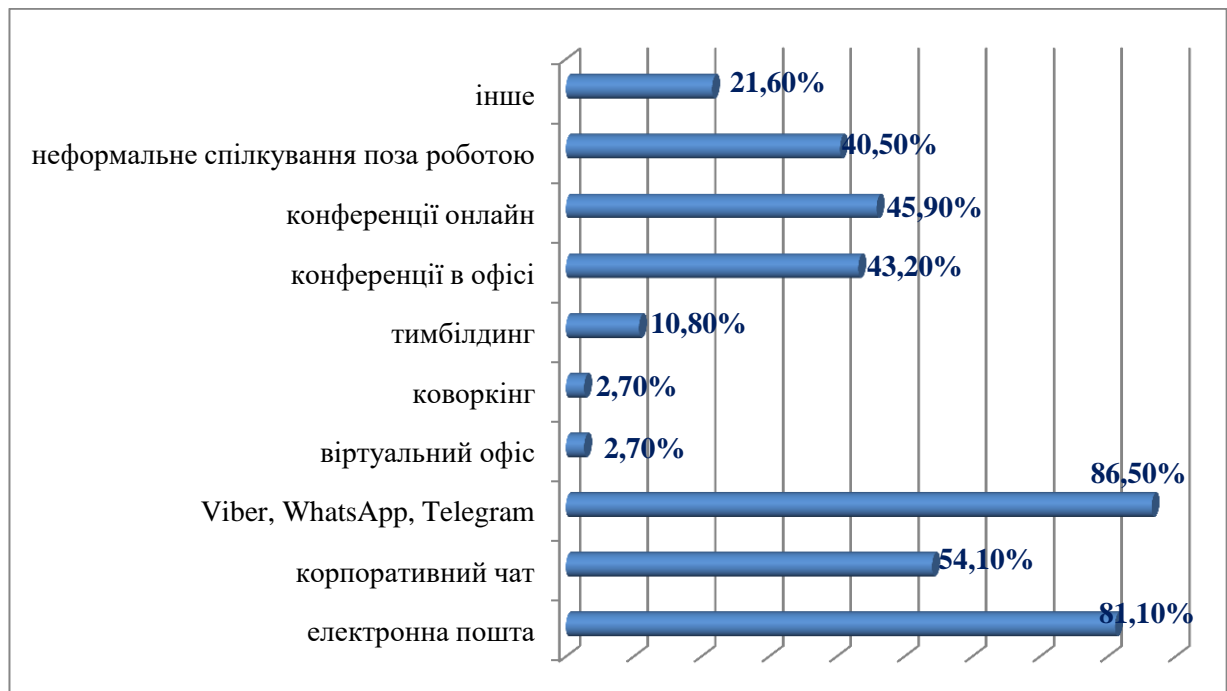


Рис. 2.18. Основні засоби комунікації досліджених консалтингових підприємств

Джерело: власне дослідження.

Досліджені консалтингові підприємства активно використовують формат конференцій для забезпечення взаємодії. Таким чином, співвідношення форматів майже однакове – присутність в офісі 45,9 % та віддалена робота 43,2 %. Конференцію застосовують і як внутрішній робочий

інструмент для співробітників підприємств, і як зовнішній – для взаємодії з партнерами, клієнтами або іншими зацікавленими сторонами. Під час дослідження учасники зазначали, що перевагами конференцій як засобу комунікації є можливість обговорення та прийняття антикризових управлінських рішень всіма учасниками, покращення командної роботи й обміну думками, залученість і зацікавленість усіх дотичних до завдання співробітників, можливість долучатися до зустрічей незалежно від фізичного місця перебування.

Досліджені консалтингові підприємства майже не використовують тимблдинг, віртуальний офіс і коворкінг. Однак ці інноваційні форми важливі для сучасних організацій, які прагнуть забезпечити ефективну роботу в умовах гнучкого або віддаленого графіка та є передумовами запровадження гібридного організаційного підходу:

- 10,8 % досліджених консалтингових підприємств застосовують елементи тимблдингу, спрямованого на розвиток навичок особистого та командного управління часом;

- 2,7 % досліджених консалтингових підприємств використовують віртуальний офіс, що забезпечує технічні можливості для віддаленої роботи і підходить для її організації;

- 2,7 % досліджених консалтингових підприємств використовують коворкінг як форму спільного робочого простору.

Зазначені інноваційні форми поступово розвиваються в Україні та є передумовами запровадження гібридного організаційного підходу. Серед причин такої ситуації:

- 1) низька обізнаність керівників (концепції тимблдингу, коворкінгу та віртуального офісу мало відомі або не повністю зрозумілі. Керівники консалтингових підприємств часто не знайомі з перевагами цих підходів або не мають достатньої інформації про те, як їх запровадити);

2) консерватизм в управлінні (більшість консалтингових підприємств дотримується традиційних підходів до управління та організації праці. Керівники бояться опору змінам і трудомісткості організаційних змін);

3) відсутність необхідної інфраструктури та технічних засобів (для впровадження віртуального офісу чи коворкінгу консалтинговим підприємствам потрібна відповідна інфраструктура – швидкісний інтернет, захищені сервери, хмарні сховища даних тощо. У деяких регіонах України такі ресурси є обмеженими. Також деякі організації зазначали, що не мають достатніх технічних знань або ресурсів для налаштування та підтримки віртуального офісу. Це стосувалось відсутності ІТ-фахівців і недостатнього розуміння сучасних технологій);

4) недовіра до нових методів управління (деякі досліджені консалтингові підприємства вагаються та побоюються, що віддалена робота призведе до зниження продуктивності або складнощів з контролем виконання завдань і вимірюванням продуктивності. Також деякі керівники вважають, що ефективна командна робота можлива лише в офісі);

5) невизначеність і ризики (з початком війни досліджені консалтингові підприємства зіткнулися з невизначеністю, що змусило їх зосередитися на базових операціях і виживанні, а не на впровадженні нових антикризових управлінських практик. Ті організації, які змушені були перейти на віддалену роботу, зробили це вимушено та без глибокого розуміння переваг віртуальних офісів, коворкінгів і тимблдингу. Водночас керівники зазначили, що існує тренд до зростання популярності віддаленої роботи, і ці технологічно-інноваційні підходи можуть стати більш затребуваними).

Загальна оцінка якості комунікацій серед досліджених консалтингових підприємств порівняно низька: 48,6 % організацій мають якісні комунікації; 48,6 % мають певні недоліки передання даних; 2,8 % підприємств фіксують суттєві проблеми з внутрішніми комунікаціями (рис. 2.19).

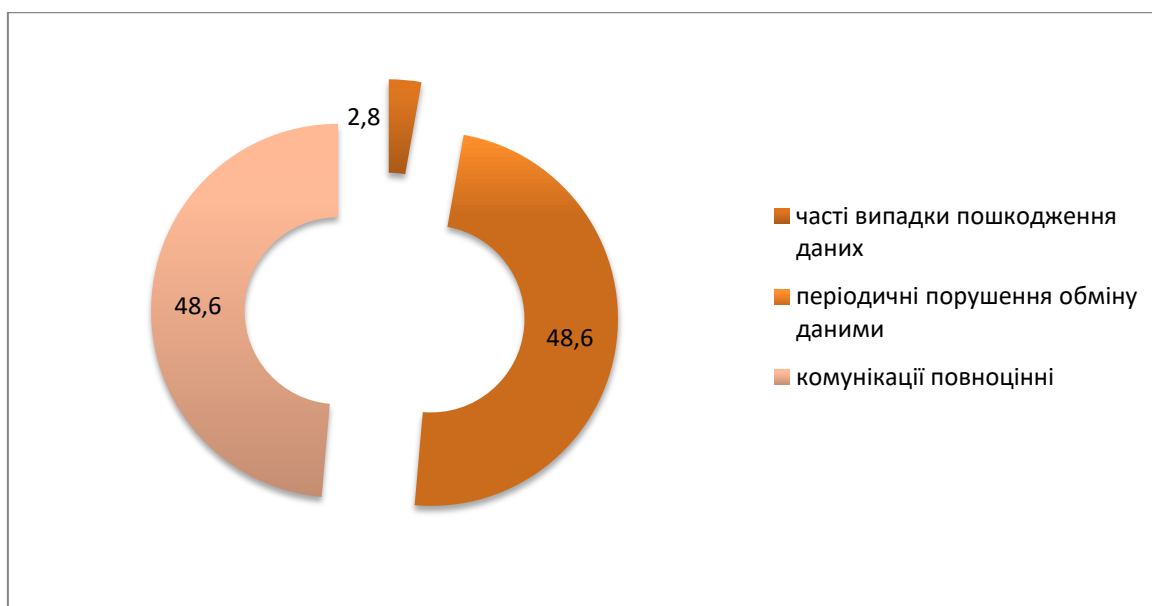


Рис. 2.19. Оцінка якості комунікації досліджених консалтингових підприємств

Джерело: власне дослідження.

Причинами таких низьких показників є проблеми з мережею, перешкоди та інформаційні шуми, апаратні збої тощо. Зважаючи на суттєві енергетичні проблеми в Україні, пов'язані з руйнуванням критичної інфраструктури, такі причини закономірні. Альтернативне енергозабезпечення часто не вирішує основних технічних завдань, і консалтингові підприємства працюють у режимі енергозбереження та обмеженого доступу до комунікаційних засобів. Це ще одна причина, яка гальмує запровадження гібридного організаційного підходу.

На завершення проведено дослідження психологічного стану керівників і оцінка комфорту перебування у трудовому колективі (рис. 2.20). Більшість представників консалтингових підприємств надали доволі різні оцінки: 35,1 % оцінили рівень психологічного комфорту на 5 балів (найвища оцінка); 45,9 % зазначили 4 бали; 13,5 % вказали 3 бали (середній рівень); 5,4 % оцінили психологічний клімат в колективі як дуже несприятливий – на 1 бал (найнижча оцінка).

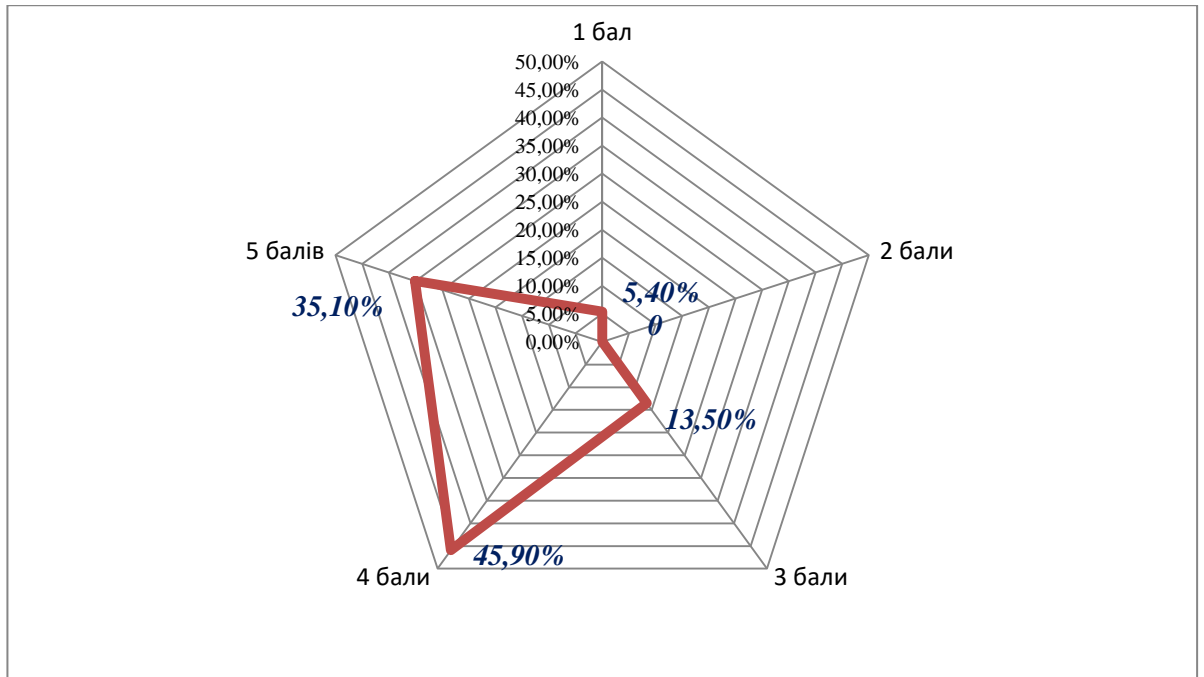


Рис. 2.20. Оцінка рівня психологічного комфорту в колективах досліджених консалтингових підприємств

Джерело: власне дослідження.

Представники досліджених консалтингових підприємств зазначили, що низькі оцінки рівня психологічного комфорту в колективах пов'язані із соціально-психологічним станом, що є проблемою сучасного українського суспільства. Це є результатом впливу багатьох чинників, включаючи війну, економічну нестабільність, соціальні зміни та інформаційний стрес. Постійні загрози для життя, руйнування інфраструктури життєзабезпечення, втрата близьких людей і вимушене переміщення спричиняють глибокий стрес, тривожність і в частих випадках депресію. Зниження доходів, втрата роботи, підвищення загального рівня цін за невисокої заробітної плати й загальний економічний спад впливають на психологічне здоров'я людей, посилюючи відчуття невпевненості в майбутньому.

Загострення конфліктів на соціальному та політичному ґрунті, поляризація суспільства на тлі війни та економічної кризи сприяють посиленню напруженості та агресії між різними групами населення. Великий обсяг негативної інформації призводить до відчуття безнадії, тривожності та

психологічного виснаження. Це виявляється в підвищеній втомлюваності, емоційній нестабільності та розладах сну, що можуть спричинити розвиток ПТСР, і це потребує серйозної психологічної допомоги. Всі ці аспекти не можуть не впливати на взаємовідносини людей у колективі та продуктивність праці. Для пом'якшення цього впливу потрібна комплексна підтримка з боку держави, громадських організацій і психологів, а також розвиток програм психологічної допомоги та підтримки населення на рівні суспільства й у кожній організації.

У результаті проведеного дослідження підтверджено базову гіпотезу, що консалтингові підприємства в Україні доволі активно застосовують елементи гібридного організаційного підходу з динамікою до збільшення кількості віддалених робочих місць. Четверть досліджених консалтингових підприємств мають понад половину робочих місць поза офісом, і кожен другий керівник комбінує режим своєї роботи, що є передумовами комплексного впровадження гібридного організаційного підходу.

Водночас встановлено, що консалтингові підприємства недостатньо готові до повноцінного впровадження інноваційного підходу до антикризового управління підприємствами. Основними проблемними зонами є недостатність кадрового, інформаційного, технічного та фінансового забезпечення. Відповідно, попередніми рекомендаціями до впровадження нового гібридного організаційного підходу мають стати ліквідація або мінімізація впливу вказаних недоліків, удосконалення комунікаційних засобів і запровадження інноваційних форм робочого простору.

Отже, у цьому підрозділі розглянуто передумови впровадження гібридного організаційного підходу в діяльність консалтингових підприємств. На основі проведеного дослідження проаналізовано структуру вітчизняних консалтингових підприємств за чисельністю працівників, часткою віддаленої роботи та змін у структурі кількості віддалених робочих місць. Оцінено режим віддаленої роботи керівників досліджених консалтингових підприємств і вплив технічного, програмного,

інформаційного та кадрового забезпечення на впровадження гібридного організаційного підходу в діяльність досліджених консалтингових підприємств.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі виконано аналіз передумов антикризового управління консалтинговими підприємствами, що дозволило зробити такі висновки:

1. Дослідження еволюції розвитку консалтингу за трьома поколіннями дозволило виокремити п'ять ключових особливостей індустрії консалтингу, продемонструвало основоположні чинники їх формування та орієнтацію на специфіку послуг, зумовило проведення аналізу їх класифікації за Європейським довідником-показчиком. Результати дослідження обсягу та структури основних видів послуг індустрії консалтингу на європейському та українському ринках за 2019–2024 роки показало приблизно однакове співвідношення по семи основних групах послуг з незначними коливаннями в межах 1–2 % та дозволило визначити тренди розвитку індустрії консалтингу в Європі та Україні.

2. Аналіз стану консалтингових підприємств в Україні дозволив виявити, що основними причинами відмінності звітних даних стану консалтингових підприємств в Україні в різних джерелах є відсутність чіткої класифікаційної ознаки визначення консалтингової діяльності та вимог її ліцензування. Виконання розподілу суб'єктів, що надають консалтингові послуги в Україні, показало, що 93 % складають малі організації та незалежні консультанти. Аналіз основних проблем вітчизняних підприємств після початку війни у 2022 році підтвердив, що найвагомішими є проблеми скорочення обсягів продажу та припинення діяльності підприємств. Також достатньо важливими є проблеми організації робочих процесів, часткова втрата ринку та перепрофілювання діяльності. Проведене додаткове власне дослідження дозволило сформулювати висновки про значущість і характер

впливу різних чинників внутрішнього й зовнішнього середовища на результативність діяльності консалтингових підприємств в Україні у 2024 році та визначити можливі шляхи розвитку індустрії вітчизняного консалтингу.

3. Для визначення передумов впровадження нового гібридного організаційного підходу в діяльність консалтингових підприємств проведено додаткове дослідження, результати якого дозволили проаналізувати структуру вітчизняних консалтингових підприємств за чисельністю працівників і часткою віддаленої роботи на підприємствах, а також зміни у структурі кількості віддалених робочих місць. Основою для розробки нового гібридного організаційного підходу в управлінні консалтинговими підприємствами є оцінка режиму віддаленої роботи керівників досліджених консалтингових підприємств і вплив технічного, програмного, інформаційного й кадрового забезпечення на впровадження гібридного організаційного підходу в діяльність досліджених консалтингових підприємств.

Основні результати, викладені в цьому розділі, опубліковані у працях [13, 24, 27, 33, 35]

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ГІБРИДНОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПІДХОДУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ

3.1. Формування процесів антикризового управління консалтингових підприємств

Для формування процесів антикризового управління підприємствами та більш глибокого розуміння його специфіки ідентифікуємо основні необхідні поняття: «підхід», «система», «процес», «алгоритм», «модель» [19]. Узагальнення та розуміння ключового значення цих понять дозволило сформуванню управлінських процесів, виявити можливі помилки, попередити ризики, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити адаптивність консалтингових підприємств. Стандартизація систем, процесів, алгоритмів і моделей дозволила: 1) створити універсальні підходи до вирішення типових завдань і спростити антикризові управлінські процеси; 2) використати апробовані алгоритми, які скорочують час на прийняття рішень і їх упровадження; 3) проаналізувати та регламентувати процеси для встановлення контрольних точок і показників ефективності; 4) зрозуміти взаємодію різних компонентів та їхню інтеграцію для досягнення цілей антикризового управління; 5) дослідити й передбачити результати різних сценаріїв, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень.

У цьому дослідженні під підходом ми розуміємо дослідження антикризового управління консалтинговими підприємствами. Система характеризує сукупність взаємопов'язаних елементів у межах зазначеного підходу, які разом функціонують як єдине ціле для досягнення мети. Процес представлений взаємопов'язаними та/або послідовними діями, які діють у межах системи та спрямовані на досягнення результату антикризового

управління. Алгоритм визначає чітку послідовність кроків чи дій для вирішення задач у межах процесу. Модель характеризується впорядкованою в процесі структурою, базується на антикризовому підході, включає обрані методи й інструменти для координації та спрямування діяльності консалтингових підприємств з метою досягнення певних цілей. Таким чином, процеси, алгоритми та моделі спрощують розуміння складних систем, дозволяють побачити основні взаємозв'язки та впливи, протестувати різні стратегії та оптимізувати операції.

Моделювання в управлінні має індивідуальний характер і є достатньо складним, поєднуючи різні ключові параметри, аналіз, прогнозування та алгоритми для формування спрощеного представлення реальності. Специфічність антикризового управління консалтинговими підприємствами на засадах гібридного організаційного підходу проявляється у підборі особливого інструментарію для здійснення адміністративних функцій і розробки заходів з вирішення задач поточної діяльності.

Процеси антикризового управління мають формальну побудову, універсальний характер, але відрізняються глибиною кризових явищ, визначеними цілями (банкрутство, виживання чи оздоровлення, новий стрімкий розвиток), внутрішнім потенціалом підприємств (наукові засади управління, високий ступінь адаптивності), силою впливу зовнішніх чинників (регіон розміщення, ринкові умови тощо), обмеженістю трудових і матеріальних ресурсів, впливом часу.

Вибір і застосування заходів різних рівнів залежить від сили впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення причини проблеми та її масштабів. Тобто, якщо криза спровокована макроекономічними процесами, то консалтингові підприємства обирають інструменти відповідного рівня. Зовнішня криза, як правило, має більш масштабний і руйнівний прояв, а її вирішення потребує застосування більш різноманітних прийомів для мінімізації впливу та пристосування.

Запропоновані моделі антикризового управління поєднано за способом упорядкування етапів процесу управління та за основними чинниками впливу. Консалтингові підприємства як економічні системи мають відкритий характер і є елементами загального економічного середовища (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні чинники та елементи формування процесів антикризового управління консалтинговими підприємствами

Джерело: сформовано автором.

В основі діяльності консалтингових підприємств є процеси, які задають основні правила, алгоритми та методи створення продуктів діяльності (надання консультаційних послуг). Процеси оптимально поєднують окремі чинники та елементи для досягнення поставлених цілей антикризового управління. Єдиного методичного підходу до формування процесів

антикризового управління консалтинговими підприємствами не існує. Кожна організація потребує окремого підходу до планування, опису та регламентації своїх цілей і задач.

Результати дослідження дозволили визначити загальні характеристики, за якими рекомендовано оцінювати процеси антикризового управління консалтинговими підприємствами:

- 1) результативність – фактичні показники виконання завдань і планів, достатня кількість наданих консультаційних послуг;
- 2) ефективність – вартісна оцінка досягнутих результатів, валова виручка, прибуток, рентабельність, оборотність активів тощо;
- 3) продуктивність – оцінка використання ресурсів, ефективності всіх витрат і зусиль, продуктивність праці;
- 4) якість – відносна багатовимірна оцінка як усіх процесів, так і їх результатів;
- 5) інтенсивність – кількісна характеристика, що визначає ступінь частоти, сили або концентрації певного процесу, явища чи дії в одиницю часу, простору або за іншими вимірювальними параметрами.

Зазначені характеристики необхідно оцінювати в динаміці за певний період відповідно до базового показника, який встановлюється для кожного консалтингового підприємства індивідуально. Кожна характеристика має певний перелік показників для її оцінки, та їх кількість залежить від стратегічних цілей антикризового управління, ретельності та об'єктивності розроблених планів, масштабу виробництва, кількості зайнятих людей і наявних робочих місць. Ефективна регламентація процесів і підготовка посадових інструкцій на основі норм і стандартів також оцінюється комплексом кількісних і якісних показників.

Внутрішні процеси антикризового управління консалтингових підприємств завжди орієнтовані на зовнішнє середовище, і саме зовнішні чинники визначають цілі та напрями бізнесу. Визначені раніше чинники є відправною точкою бізнесу і формують своєрідну межу діяльності. В першу

чергу це правові рамки, в яких діють підприємства: необхідність забезпечити отримання ліцензій, патентів і дозволів, дотримання авторського права та нормативно-правової бази на національному та зарубіжних ринках.

Сформована суспільством система запитів і потреб є основним регулятором стратегічних і тактичних цілей антикризового управління консалтинговими підприємствами. Тому розробка ефективної інформаційної системи та комунікаційних засобів є обов'язковою складовою забезпечення гібридного організаційного підходу. Оскільки обсяг управлінської інформації має тенденцію до збільшення, а програмно-технічні засоби для її збору, аналізу та зберігання розвиваються, виникла необхідність використанні відповідних інформаційних систем для різних рівнів антикризового управління та окремих процесів. Регламентуються процеси з чіткою деталізацією функцій, що закріплені за робочими місцями, посадовими інструкціями та вимогами до навичок фахівців. Ці вимоги стосуються як стартових компетенцій і вмінь персоналу, так і постійного підвищення кваліфікації відповідно до розвитку технологічного процесу, програмного забезпечення та фахового середовища.

Чинники, що формують консалтингові підприємства як цілісні функціональні системи, є базовими. Створення організаційних структур управління за процесно орієнтованим підходом ґрунтується на чіткій управлінській ієрархії та раціональних упорядкованих процесах. Концептуальні засади науково обґрунтованого антикризового управління консалтинговими підприємствами залишаються сталими – це функції, принципи, закони, закономірності, технології, методи форми та прийоми управління. У зв'язку з цим, формулювання та обґрунтування стратегічних, тактичних і оперативних планів, узгодження цілей і завдань, передбачення можливих відхилень, розроблення превентивних заходів для мінімізації негативних наслідків кризи є необхідними стартовими компонентами формування систем і процесів управління консалтинговими підприємствами.

Далі слідуєть організаційні заходи та дотримання всіх вимог контролю за внутрішньою діяльністю організацій.

Обов'язковими складниками формування процесів є процедури підготовки та прийняття управлінських рішень, методи обробки та аналізу інформації, способи та ресурси її збереження, оцінка альтернатив і мінімізація ризиків, дотримання документообігу, вимог до звітності й нормативних документів.

Таким чином, консалтингові підприємства спочатку визначають умови, необхідні для забезпечення розробки стратегії антикризового управління на основі процесно-орієнтованого підходу (наявність висококваліфікованого персоналу чи залучення сторонніх експертів, які володіють знаннями у сфері антикризового і стратегічного управління).

Консалтинговим підприємствам під час реалізації процесів антикризового управління необхідно врахувати поточні цілі та інтереси окремих структурних компонентів внутрішнього та зовнішнього середовища для забезпечення повноцінного ефекту синергії, дотримуватись збалансованого поєднання методів управління, знижувати рівень централізації управління для забезпечення своєчасного ситуативного реагування на кризи, що виникають. У кожній ситуації можливі альтернативні варіанти розвитку і вибір адекватних методів моніторингу та контролю за реалізацією стратегії антикризового управління забезпечують оцінку правильності рішень.

Відсутність чіткого розмежування між діагностичними та імплементаційними інструментами є проблемою практичної реалізації програм антикризової готовності. Діагностичні алгоритми та інструменти безпосередньо не вирішують функціональні завдання. Часові параметри цього етапу необхідно обмежити, а їх відокремити від процесу реалізації антикризового управління консалтинговими підприємствами відповідно до підходу, цільової спрямованості та запропонованої методики. Водночас основою для точної та швидкої діагностики є контроль, який дозволяє вчасно

виявити симптоми (відхилення від нормативних і планових показників) порушення внутрішнього балансу підприємств і їх ринкової позиції. Цілі та завдання основних етапів антикризового управління проаналізовані у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз цілей та завдань формування процесів антикризового управління консалтинговими підприємствами

Етап	Цілі/ Завдання	Ключові елементи
Етап діагностики	Цілі	<ul style="list-style-type: none"> – виявлення ознак, симптомів і причин кризових ситуацій – визначення чинників, що сприяли її виникненню і оцінка сили їх дії – формування прогнозів щодо можливостей і варіантів вирішення проблем
	Завдання	<ul style="list-style-type: none"> – збір і аналіз інформації за всіма джерелами її надходження – пошук нових джерел і засобів за умови недостатнього інформативного забезпечення – застосування всіх доступних методів і способів обробки та групування даних для отримання повних і обґрунтованих висновків
Етап реалізації	Цілі	<ul style="list-style-type: none"> – стабілізація ситуації та реалізація оптимального й найбільш результативного рішення для виходу з кризи
	Завдання	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення прийняття своєчасного та обґрунтованого управлінського рішення – попередня превентивна оцінка результатів прийнятого рішення – відбір і забезпечення засобів для приведення в дію обраного рішення – контроль здійснення заходів і їх поточна корекція

Джерело: сформовано автором.

Зауважимо, що вживання термінових необдуманих заходів протидії кризовим ситуаціям є серйозною помилкою керівництва під час формування процесів антикризового управління консалтинговими підприємствами. Це створює дилему: рішення необхідно приймати достатньо швидко, оскільки від цього залежить, наскільки глибоко підприємство увійде в кризу і з яким результатом вийде з неї, але прийняті управлінські рішення без відповідного аналізу та обґрунтування можуть дати ще більш негативний результат. Видимі стрімкі ознаки кризи провокують до негайного застосування антикризових засобів і спрямовані на максимально швидкий, але

короткочасний ефект. Тому подальше дослідження присвячено глибоким і серйозним заходам подолання криз консалтингових підприємств, які потребують значних зусиль і часу та мають відповідати певній послідовності формування процесів антикризового управління, включаючи два великі блоки: 1) діагностика і аналіз; 2) реалізація заходів (рис. 3.2).

Початковим етапом загального процесу антикризового управління консалтинговими підприємствами є первинна фіксація симптомів проблеми, що виникла. Діагностичні заходи водночас спрямовані на визначення й загальну оцінку кризи, основних причин виникнення та прогнозування можливих способів вирішення виявлених проблем. Виявлення видимих ознак порушення діяльності, різкого та помітного відхилення від стабільного робочого стану є результатом первинного контролю і фіксацією ознак кризи. Таких ознак може бути значна кількість і їх потрібно зафіксувати в усіх сферах діяльності консалтингових підприємств за допомогою поточного аналізу основних показників (табл. 3.2).

Зазначені показники є симптоматичними та потребують більш глибокого дослідження для встановлення причин їх виникнення. Причини можуть бути приховані та взаємопов'язані з різними сферами діяльності. Тому на цьому етапі необхідно зафіксувати факти неправильні дії чи бездіяльності менеджменту консалтингових підприємств і зробити висновки про можливі наслідки. Наприклад, причиною прояву фінансових симптомів кризи може бути неправильна маркетингова політика, неефективне використання ресурсів або низька ринкова адаптивність підприємств. Виробничі симптоми можуть з'явитися через погане планування, організаційні помилки, неправильну мотивацію персоналу чи недостатню кваліфікацію керівників, недостатній контроль за якістю послуг, неефективне управління матеріально-технічними ресурсами, несвоєчасне оновлення або обслуговування обладнання, ненадійність постачальників, неправильну мотивацію персоналу, низький рівень комунікації між підрозділами, перевантаження або недостатню кваліфікацію керівників, що в сукупності

призводить до зниження якості обслуговування, зростання виробничих витрат та невиконання договірних зобов'язань.

Таблиця 3.2

Орієнтовний перелік симптомів запровадження процесу антикризового управління консалтинговими підприємствами

Категорія	Симптоми
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> • зниження прибутку • зменшення обсягу продажів продуктів • зниження ліквідності активів • зростання кредиторської заборгованості • зниження рентабельності капіталу
Виробничі	<ul style="list-style-type: none"> • погіршення якості послуг • часті ремонти обладнання • затримки з постачанням ресурсів і матеріалів • різке підвищення виробничих витрат • збільшення кількості скарг клієнтів на якість обслуговування • недотримання термінів виконання проєктів і договорів
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> • висока плинність кадрів • низький рівень кваліфікації персоналу • низький рівень задоволеності персоналу • часті конфлікти в колективі • порушення робочого режиму
Ринкові/ маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> • зниження частки ринку підприємства • зменшення попиту на продукти та послуги • втрата лояльності клієнтів • погіршення іміджу підприємства, судові позови, юридичні порушення та штрафи
Інформаційні	<ul style="list-style-type: none"> • часті збої в роботі інформаційних систем і програмного забезпечення • кібератаки і пошкодження інформації та баз даних • витоки комерційної інформації

Джерело: складено автором.

Причинами прояву організаційних симптомів можуть бути недостатні чи неефективні комунікації співробітників підприємства, відсутність навчання та можливостей розвитку працівників або неправильний розподіл повноважень. Ринковим симптомам властиве зовнішнє походження: підвищення рівня конкуренції, зміна ринкової кон'юнктури, макроекономічні процеси. Але недостатня маркетингова активність, невдалі рекламні та PR кампанії, некоректно визначені цільові ринки мають вагомий вплив.

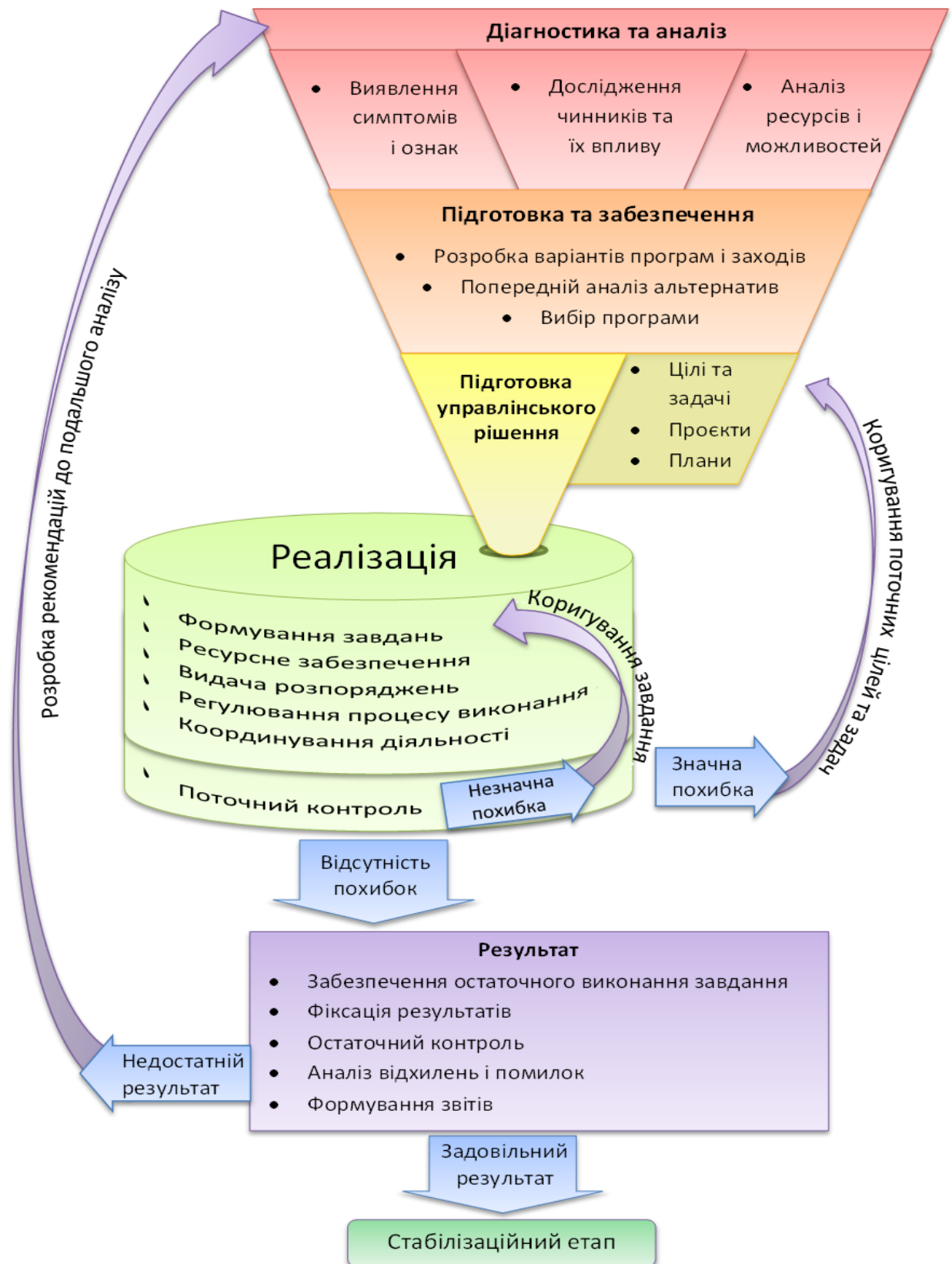


Рис. 3.2. Загальний процес антикризового управління консалтинговими підприємствами

Розроблено автором.

Визначені симптоми та вагомість їхнього впливу на діяльність консалтингових підприємств послідовно виводять на задачу аналізу можливостей вирішення та планування ресурсів, які для цього необхідні. Ключовими завданнями в ресурсному забезпеченні є залучення додаткового капіталу, розширення клієнтської бази й можливість найму кваліфікованого персоналу.

Отримання інвестицій неможливе без розробки обґрунтованих стратегій, бізнес-планів і програм розвитку. Для об'єктивної оцінки та всестороннього висвітлення планів необхідно розробити декілька їх варіантів з урахуванням різних аспектів впливу та можливих ризиків. Наявність альтернатив програм і заходів дозволить отримати більші можливості для вибору оптимального рішення під час реалізації процесу антикризового управління консалтинговими підприємствами, обґрунтувати інвестиційну пропозицію та забезпечити максимальне покриття ризиків.

Остаточний вибір програми розвитку є вирішальним моментом, але не точкою неповернення. Неправильно обраний варіант призведе в кращому випадку до втрати часу, а в гіршому – до поглиблення проблеми. Критерії вибору оптимальної альтернативи залежать від мети й визначених цілей як на тривалу, так і на короткочасну перспективу, поточної ситуації, оцінених чинників і можливих ризиків. Показник прогнозованого прибутку чи збільшення частки ринку консалтингових підприємств не завжди є визначальним, бо більш важливим пріоритетом керівника під час реалізації процесу антикризового управління консалтинговими підприємствами можуть бути довгострокові цілі, налагодження зав'язків з партнерами, поступальний стабільний розвиток обраних напрямів діяльності. У такому разі індикатори успішної реалізації програм можуть бути приховані та/або незначні. Не виключено, що деякі програми й заходи процесу антикризового управління консалтинговими підприємствами потребуватимуть значних вкладень і певний час не буде віддачі.

Своєчасна діагностика кризи усуває ризик її поглиблення та дозволяє негайно розпочати процес відновлення. Елементом, який стикає діагностичну та імплементаційну складові процесу антикризового управління консалтинговими підприємствами, є точка прийняття управлінських рішень. Роль керівництва полягає в тому, щоб забезпечити повноцінне функціонування системи управління, дотримуючись при цьому принципу балансу повноважень і відповідальності. Оскільки делегування відповідальності на цьому етапі не допускається, то антикризові управлінські рішення приймають керівники консалтингових підприємств і підрозділів. Зовнішні консультанти, дослідники чи експерти можуть брати участь у підготовці антикризових управлінських рішень і формулювати рекомендації, але не можуть видавати вказівки чи підписувати накази, а отже, не можуть виступати як орган управління. Прийняті рішення є одночасно і завершенням етапу діагностики, і відправною точкою для реалізації процесу антикризового управління консалтинговими підприємствами.

Проведене дослідження дозволило визначити можливі помилки на першому етапі реалізації процесу антикризового управління консалтинговими підприємствами:

- 1) недостатня або надлишкова інформація про кризу та її прояви;
- 2) обмежений доступ до інформації або низька її якість;
- 3) некоректна чи упереджена інтерпретація наявних звітів;
- 4) свідоме чи несвідоме уникнення або ігнорування симптомів кризи, надання переваги одним ознакам над іншими;
- 5) затягування з рішенням про діагностику чи вичікування самовирішення проблемної ситуації;
- 6) консервативне мислення керівників або спирання на попередній досвід реалізації антикризового управління без урахування поточного стану підприємств;
- 7) фокус на короткостроковому вирішенні проблем та ігноруванні довгострокових цілей;

- 8) недостатнє залучення експертів і співробітників до процесу діагностики та прийняття рішень;
- 9) відсутність налагодженої комунікації всередині підприємств та із суб'єктами зовнішнього середовища.

Уникнення цих помилок вимагає ретельного підходу до збору та аналізу інформації, об'єктивної оцінки кризи, підготовки та прийняття антикризових управлінських рішень, а також врахування внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на діяльність консалтингових підприємств.

Реалізація процесу антикризового управління консалтинговими підприємствами на цьому етапі фактично зводиться до операційного управління і потребує від менеджерів високої компетентності, адміністративної продуктивності та аналітичних навичок. У таких умовах ефективність залучення сторонніх експертів значно знижується, натомість зростає роль організації роботи, грамотної мотивації персоналу та ефективної командної взаємодії у процесі антикризового управління консалтинговими підприємствами. Ключовим завданням стає виконання функцій менеджменту, дотримання базових принципів і використання методів і технологій ефективного управління, що потребує високого залучення керівників всіх рівнів, забезпечення правильного розподілу ресурсів і поточного контролю діяльності.

Фіксація проміжних результатів є важливою точкою контролю, поточної оцінки кризи та прийняття управлінських рішень другого етапу процесу антикризового управління консалтинговими підприємствами. За відсутності відхилень у виконанні поставлених завдань і досягненні відповідних результатів, координувальні заходи спрямовують на завершення запланованих заходів і отримання остаточного результату. Якщо зафіксовані незначні відхилення, які можна пояснити операційними похибками та виправити в поточному моменті, керівник може доповнити чи відкоригувати оперативне завдання, успішно його завершити й досягнути певного результату. За суттєвих відхилень у проміжних результатах необхідно

коригувати загальні задачі, формувати нові розпорядження за програмою, або розглянути альтернативні програми.

Останнім етапом процесу антикризового управління консалтинговими підприємствами є завершення програми та аналіз отриманих результатів. Формування детальних звітів, аналіз відхилень і допущених помилок є матеріалом для аналізу всіх етапів процесу антикризового управління, набуття досвіду й подальшого планування діяльності. Так, позитивний результат виконання процесу антикризового управління може спрямувати діяльність консалтингових підприємств на вибір наступних програм з розроблених на етапі первинної діагностики альтернатив або досягнутих результатів. Негативний результат дає базу для висновку про глибокі проблеми, які можуть бути в помилках первинної діагностики, у процесі операційного виконання чи посиленні зовнішнього впливу. В такому випадку необхідно провести ґрунтовний аналіз всіх аспектів діяльності та розпочати процес антикризового управління консалтинговими підприємствами спочатку.

Зазначений вище комплекс заходів слід розглядати в контексті системного функціонування єдиного процесу антикризового управління консалтинговими підприємствами. Цей процес має охоплювати всі чинники та їх взаємозв'язки, що дозволить його узагальнити й систематизувати, відтворити деталі та розставити пріоритети в управлінських завданнях.

Ключовими завданнями менеджменту консалтингових підприємств є забезпечення дії загального процесу антикризового управління, детальний аналіз та оптимізація внутрішніх алгоритмів, програм і задач. Для досягнення цих завдань можна скористатись моделюванням процесів управління, яке дозволить виявити слабкі місця, оцінити ефективність різних стратегій та покращити координацію дій під час кризи. Моделі допоможуть визначити, як саме працює система антикризового управління, і знайти найкращі способи її вдосконалення.

Моделювання процесу антикризового управління консалтинговими підприємствами є потужним інструментом, який полегшує детальний аналіз і вдосконалення цих процесів, допомагає виявити слабкі місця, протестувати різні сценарії та знайти найкращі рішення. Подальше дослідження спрямоване на організацію роботи персоналу консалтингових підприємств і моделювання процесу антикризового управління.

Отже, у цьому підрозділі досліджено формування процесів антикризового управління консалтинговими підприємствами. Систематизовано визначення основних категорій, пов'язаних з процесом антикризового управління, уточнено основні чинники та елементи системи управління підприємством. Розроблено загальний процес антикризового управління консалтинговими підприємствами, сформовано орієнтовний перелік можливих симптомів проблем запровадження процесу антикризового управління консалтинговими підприємствами та наведено можливі помилки на етапі діагностики кризи.

3.2. Розробка гібридного організаційного підходу Flexi-Hybrid Work Space

Проведене дослідження основних підходів до управління дозволило виділити процесний підхід до антикризового управління консалтинговими підприємствами як найбільш оптимальний для оптимізації внутрішніх процесів і підвищення загальної ефективності діяльності відповідно до поставлених цілей. Ключова ідея процесного підходу полягає в тому, що менеджмент забезпечує цілісність організації через серію взаємопов'язаних процесів, їх чітку координацію та поєднання всіх елементів в єдину систему. Це означає, що процес антикризового управління консалтинговими підприємствами має бути чітко визначений, задокументований та оптимізований для досягнення максимальної продуктивності зусиль

персоналу. Важливим аспектом такого підходу є інтеграція різних підпроцесів у єдиний процес, що забезпечує злагодженість дій і безперервний потік інформації та ресурсів.

Запропонований процес антикризового управління консалтинговими підприємствами дає можливість отримати цілісне уявлення про результати діяльності організації та дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані рішення, засновані на всебічному розумінні чинників внутрішнього й зовнішнього середовища. У сучасному бізнесі цей підхід дозволяє підприємствам зберігати гнучкість, ефективність, інтенсивність і швидко адаптивність до змін, що є ключовими ознаками антикризового управління.

Організаційні управлінські підходи впливають на побудову ієрархічних зв'язків консалтингових підприємств, визначають принципи розподілу ресурсів, окреслюють межі функціонування процесів та узгоджують їх, запобігаючи дублюванню. Організаційні підходи є достатньо гнучкими, щоб швидко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Це дозволяє консалтинговим підприємствам забезпечувати безперервне покращення та підвищення ефективності процесів, залишаючись конкурентоспроможними й ефективними навіть в умовах кризи та динамічних ринкових змін.

Напрямом подальшого дослідження визначено ознаку адаптивності організаційних підходів як основу формування гібридних форм антикризового управління підприємствами. Запропоновані форми розрізняються способами організації роботи персоналу й варіаціями поєднання офісної та віддаленої роботи персоналу.

Розглянуті раніше організаційні моделі Remote-First, Office-Occasional, Office-First & Remote Allowed не містять опису методичної бази та принципів побудови гібридних підходів антикризового управління, оскільки кожна з них акцентує увагу на одній особливості організації роботи й не може продемонструвати форми та способи їх поєднання.

Оскільки ключовими особливостями гібридного організаційного підходу є варіативність та інтегративність, пропонуємо визначити його прикметникову ознаку *flexible*.

Прикметник *flexible* визначається кембриджським словником як здатність змінюватися відповідно до ситуації, або здатність згинатися без руйнувань [119]. Таке визначення повною мірою відповідає заявленим критеріям і демонструє динамічність, адаптивність, пристосовуваність і високу стійкість гібридного організаційного підходу антикризового управління підприємствами.

Гнучкий офісний простір (*flexible office space*) дозволяє оптимально організувати наявні робочі місця, оптимізувати роботу персоналу та створити багатофункціональний офіс. До основних переваг гнучкого офісу належать короткострокові умови оренди або можливість орендувати спільно з іншим підприємством, якісне обслуговування приміщень і можливість разом сплачувати за прибирання, охорону, обслуговування протипожежної сигналізації, комунальні платежі тощо. З точки зору фізичного планування простору, необхідно приділити увагу розподілу зон приміщення. Облаштувати єдиний простір без стін і кухню, спланувати місця для занять спортом і відпочинку, виділити простір зі звукоізоляцією для фокусування, продумати місце для домашніх тварин, яких працівники беруть із собою на роботу.

Існують різні рекомендації з облаштування офісного приміщення, оптимізації простору та доповнення його стилістичними й естетичними компонентами. З цією метою вивчають ергономіку офісу гнучкого простору, проводять порівняльну оцінку різних форм, обґрунтовують варіант зеленого офісу та організацію виділеного робочого місця. До сучасних різновидів можна віднести відкритий офіс, коворкінг, дистанційні чи домашні робочі місця. Від комфорту перебування на робочому місці залежать продуктивність, комунікації та психоемоційний стан працівників. Саме тому до планування приміщень долучають дизайнерів, стилістів і психологів.

Гнучкі офіси консалтингових підприємств мають основні елементи традиційного офісу, такі як столи, стільці, телефони, принтери та комп'ютери, екрани й техніку для презентацій, кухонний інвентар тощо. Окрім того, вони повинні забезпечити динамічне середовище, яке відповідає специфіці консалтингових підприємств, потребам працівників і задовольняє вимоги роботодавців.

Відкриті офіси є специфічною архітектурою офісів з мінімальними внутрішніми перегородками або без них. Бар'єри між працівниками в таких приміщеннях не встановлюють, що забезпечує єдиний робочий простір. Коворкінги є колективними середовищами, де співпрацюють різні співробітники консалтингових підприємств, що дозволяє працівникам спільно вирішувати задачі та обмінюватися досвідом. Зауважимо, що відкриті офіси та коворкінги становлять високий ризик інфікування через скупченість людей і відсутність можливості відокремити робочі столи на безпечну відстань, що особливо проявилось під час пандемії Covid-19. Через це коворкінги та відкриті офіси довелося змінювати відповідно до санітарних вимог і превентивних заходів, що обумовило створення інтегрованих віртуальних і цифрових просторів.

Активне використання офісів, орієнтованих на діяльність, пов'язане з формуванням фізичного середовища для забезпечення продуктивності праці та задоволеності роботою. Проте робочий час, витрачений на пошук вільного й придатного для поточних цілей робочого місця, негативно впливає на обидва результати. Офіси, орієнтовані на діяльність, забезпечують зональність площі за робочими завданнями з вільним вибором робочого місця.

Дистанційні офіси є різновидом віддаленої роботи, коли співробітники працюють за межами офісу консалтингових підприємств: у клієнта, певному відділенні (філії), чи у зручному місці. Впровадження таких офісів допомагає організаціям зосередити всі операційні процеси за місцем їх виконання, забезпечити поточний контроль діяльності та дистанціювати персонал.

Робота в дистанційних офісах може заощадити консалтинговим підприємствам час і витрати на щоденні поїздки на роботу, що позитивно сприймається працівниками.

Стрімкий розвиток домашніх офісів став можливим під час пандемії. Робота з дому дозволяє працівникам консалтингових підприємств гнучко регулювати свій робочий час і робоче середовище, не витрачати час на дорогу. Але проведене дослідження продемонструвало, що загальний дискомфорт через кризу, відволікаючі чинники, невідповідні робочі інструменти, присутність сім'ї, дітей, а також стрес і тривога, спричинені соціальною ізоляцією в домашньому офісі, призвели до зменшення концентрації співробітників. Інші віддалені місця (офіси) є альтернативними робочими місцями без точної локації, з якісним підключенням до інтернету. Всі зазначені раніше форми стосуються організації роботи консалтингових підприємств в офісі без варіації поєднання різних типів організаційних форм.

Під час антикризового управління досліджені консалтингові підприємства не застосовували чистий тип офісу, який зберігався протягом тривалого часу. Тому запропонований гібридний організаційний підхід необхідний для повноцінного функціонування господарської діяльності та передбачає варіації декількох форматів офісів у різних співвідношеннях і композиціях. Представлений організаційний підхід формування змішаного адаптивного робочого простору названо за основними його характеристиками: «гібридний організаційний підхід формування гнучкого робочого простору» (англ. Flexi-Hybrid Work Space).

Гібридний організаційний підхід формування робочого простору консалтингових підприємств має дві характерні ознаки: гнучкість та інтегративність. Саме інтеграція пояснює гібридність і відображає поєднання різних компонентів для створення єдиного цілого, яке є більш гнучким і адаптивним до змінних умов антикризового управління. Тому запропонований підхід визначено як гібридний і доповнено його

варіативними компонентами, які утворюються в різних умовах середовища і під впливом різноманітних чинників.

Пропонуємо визначити гібридний організаційний підхід формування робочого простору (Flexi-Hybrid Work Space, або скорочено FHWS) як засіб побудови робочого середовища, що сполучає в собі елементи традиційних способів організації офісів, віддалених робочих місць, гнучких робочих просторів та їх повноцінного технологічного та цифрового забезпечення з метою оптимізації менеджменту консалтингових підприємств і підвищення адаптивності антикризового управління до змінних умов середовища.

Серед основних характеристик організаційного FHWS підходу виділено:

- Динамічність, яка передбачає можливість постійного розвитку підходу, зміни та доповнення складових, перерозподіл компонентів.

- Адаптивність, яка характеризує здатність змінюватись, пристосовуватись до антикризового управління та умов зовнішнього середовища.

- Комбінаторність, яка визначає можливість утворювати різні комбінації з елементів певного набору для формування найбільш ефективного робочого простору.

- Системність, яка характеризує сегментарне управління окремими блоками та їх поєднання за принципом синергії для досягнення поставлених антикризових цілей консалтингових підприємств.

- Модульність, що описує поділ на незалежні модулі або блоки, які можна утворити, змінити чи ліквідувати відповідно до організаційної ієрархії та процесу антикризового управління.

- Стійкість, яка визначає стан динамічної рівноваги, функціональність та ефективність при зовнішніх впливах і внутрішніх стресах.

- Простота, яка характеризує легкість розуміння, використання та впровадження організаційного підходу.

- Масштабованість, яка передбачає роботу з великими обсягами даних та базами користувачів у гібридному просторі.
- Інтерактивність, яка відповідає за здатність взаємодіяти з користувачами або іншими системами в реальному часі.
- Уніфікація, яка характеризує узгодженість різних елементів, стандартів або алгоритмів для забезпечення їх сумісності, взаємозамінності та зручності використання (технічні стандарти і стандарти якості (ISO), інтерфейси та протоколи програм, шаблони документів, термінологія тощо).
- Інноваційність, яка стимулює використання новітніх технологій і методик для підвищення ефективності та актуальності організаційного підходу.
- Безпека, яка відповідає за захист даних і ресурси від несанкціонованого доступу або впливу.
- Ефективність, яка характеризує спроможність виконувати функції з мінімальними витратами ресурсів і часу.

Основними блоками організаційного підходу формування робочого простору FHWS є центр управління, традиційний офіс, віддалені робочі місця, гнучкі робочі простори та необхідне забезпечення (рис. 3.3).

Гібридний організаційний підхід FHWS антикризового управління консалтинговими підприємствами має відкритий характер, перманентно приймає інформацію ззовні, створює вихідні інформаційні потоки, безперервно тісно комунікує з різними суб'єктами та є елементом загального простору. Центром антикризового управління може бути головний офіс, управлінська команда, що відповідає вищому рівню управління ієрархії консалтингових підприємств. Центр управління замикає на собі функції менеджменту, забезпечує здійснення описаного в даному дослідженні процесу антикризового управління та впливає через прийняття управлінських рішень, координацію діяльності, формування цілей і задач (рис. 3.2).



Рис. 3.3. Гібридний організаційний підхід Flexi-Hybrid Work Space антикризового управління консалтинговими підприємствами

Джерело: Розроблено автором

Компонентами блоку центрального управління та основними його функціями можуть бути: визначення місії та візії консалтингових підприємств, стратегічне планування, аналіз і дослідження ринкового середовища, оцінка і коригування стратегії антикризового управління, визначення організаційної структури, розподіл обов'язків та побудова ієрархічних зав'язків і комунікації, контроль за виконанням бюджетів і фінансових планів, розподіл ресурсів, бізнес-інжиніринг, упровадження систем управління якістю та стандартів, установлення системи внутрішньої комунікації, формування корпоративної політики та культури, розробка програми навчання персоналу, моніторинг і контроль діяльності, управління ризиками, забезпечення відповідності діяльності компанії законодавчим вимогам. Цей перелік можна суттєво розширити, але таке завдання не стоїть у даному дослідженні.

Важливо розуміти ключову роль центру управління гібридного організаційного підходу FHWS антикризового управління консалтинговими підприємствами. Характер управлінського впливу, розподіл повноважень, форми та способи передавання інформації можуть відрізнятися для різних блоків. Так, для традиційного офісу – це пряма комунікація, процесне управління, поточний контроль діяльності в реальному часі. Працівники можуть бачити один одного, отримувати миттєві реакції та відповіді, коригувати поточне виконання завдань антикризового управління. За таких умов зменшується ймовірність похибки сприйняття вербальної та невербальної інформації, скорочується час на передачу інформації, є можливість налагодити кращий емоційний контакт між працівниками та створити сприятливий психологічний клімат.

Управляючи віддаленою роботою та гнучкими просторами, керівники відділів використовують різноманітні засоби комунікації та передавання інформації. За такої ситуації можливі збої передавання інформації, порушення в роботі програмного забезпечення, витіки комерційної інформації, але найголовнішим недоліком є порушення соціально-психологічної взаємодії

між працівниками. Відсутність прямого спілкування як у робочому, так і в неформальному середовищі не дозволяє утворити спільноту, яка поділяє єдині цінності, прагне однакових цілей і здатна до синергії зусиль для їх досягнення. Прагнення до максимальної продуктивності, подолання вказаних недоліків і забезпечення оптимальних форм і методів антикризового управління консалтинговими підприємствами закономірно призвело до утворення гібридних гнучких підходів, які поєднують різні форми організації діяльності в залежності від вимог поточної ситуації.

Традиційний офіс – це власне або (частіше) орендоване приміщення за юридичною або фізичною адресою підприємства. Водночас робочий простір – це не лише планування площі приміщення та організація робочих місць, а й також: 1) взаємодія між підрозділами та командами для досягнення загальних цілей; 2) координація виконання проєктів; 3) організація регулярних зустрічей і нарад для обговорення прогресу; 4) установлення системи внутрішньої комунікації для обміну інформацією; 5) стажування, навчання та розвиток працівників; 6) використання цифрових платформ для обміну інформацією і співпраці; 7) забезпечення доступу до корпоративних ресурсів для всіх працівників; 8) використання хмарних сервісів для спільного доступу до документів та інше.

Утримання офісного приміщення є значною статтею витрат для консалтингових підприємств: оренда, комунальні платежі, прибирання, охорона, пожежна безпека, витратні матеріали (такі як папір і картриджі для принтерів), ремонт обладнання, кухонні прилади, вода, різні смаколики та багато іншого. Саме тому ще до початку пандемії Covid-19 деякі підприємства приймали рішення на користь скорочення офісних робочих місць, розвиток цифрового середовища, утворення певної кількості віддалених робочих місць і формування гнучких робочих просторів.

Віддалені робочі місця передбачають, що співробітники виконують свої професійні обов'язки поза межами традиційного офісу, навіть у бомбосховищі, що сьогодні є частиною реального життя українців. Це

забезпечується завдяки технологіям, які дозволяють співробітникам підключатися до корпоративних мереж і ресурсів через інтернет. Консалтингові підприємства використовують хмарні сервіси, такі як Google Drive або Dropbox, для зберігання та спільного доступу до документів, а комунікаційні платформи, такі як Microsoft Teams, Zoom, Meet або Slack, забезпечують ефективну взаємодію під час антикризового управління.

Перевагами віддалених робочих місць є те, що співробітники можуть працювати у зручному для них місці та за зручним графіком, що підвищує рівень задоволеності роботою, а консалтингові підприємства економлять на оренді офісних приміщень і супутніх витратах (комунальні послуги, обслуговування офісу тощо). Важливим позитивним аспектом є можливість наймати кваліфікованих фахівців незалежно від їхнього місця проживання. До недоліків можна віднести відсутність особистої взаємодії між працівниками, що може призводити до неправильної інтерпретації повідомлень і зниження командної взаємодії та залежність від стабільного інтернет-з'єднання та наявності відповідних технологій. Крім того, при віддаленій роботі важче відстежувати робочий процес та оцінювати ефективність працівників, а психологічні дослідження показують, що віддалена робота може призводити до ізоляції, відчуття самотності та стресу через відсутність чіткого розмежування між робочим та особистим часом.

Таким чином, віддалені робочі місця є важливою складовою гібридного організаційного підходу FHWS антикризового управління консалтинговими підприємствами, пропонуючи значні переваги у гнучкості та економії витрат, але також вимагаючи ефективних рішень для подолання комунікаційних і психологічних викликів.

Особливістю гнучких просторів є обмеженість у часі їх функціонування. Вони поєднують різноманітні форми робочих середовищ консалтингових підприємств, її співробітників і поточних задач антикризового управління. Крім коворкінгів, до таких просторів належать готельні офіси, спільні простори в корпоративних будівлях, гарячі столи (hot-

desking), робочі лаунжі та спливаючі (pop-up) офіси. Готельні офіси надають можливість оренди приміщень у готелях для проведення робочих зустрічей або тимчасової роботи. Спільні простори в корпоративних будівлях забезпечують зручні робочі місця для тимчасових проєктів або співпраці між різними відділами.

Перевагами запропонованого гібридного організаційного підходу FHWS антикризового управління консалтинговими підприємствами є наступні: 1) робочі простори можна налаштувати відповідно до конкретних потреб проєктів або команди, що підвищує ефективність роботи; 2) підприємства зменшують витрати на постійну оренду великих офісних площ, що є суттєвою вигодою для малих і середніх організацій; 3) працівники можуть вибирати робоче місце, яке найбільше відповідає їхнім потребам, стилю роботи та завданням у конкретний час, що сприяє створенню відкритого середовища та полегшує обмін ідеями між співробітниками в процесі виконання проєкту.

До недоліків запропонованого гібридного організаційного підходу FHWS антикризового управління консалтинговими підприємствами є наступні: 1) спільні робочі простори можуть бути гучними: порушувати концентрацію та негативно впливати на продуктивність працівників; 2) відсутність фіксованого робочого місця може викликати дискомфорт у деяких співробітників через необхідність облаштувати своє робоче місце на короткий період; 3) необхідність координації та управління доступністю робочих місць може бути складним завданням для керівника; 4) необхідний високий рівень забезпечення інфраструктури для безперервної роботи та доступу до корпоративних ресурсів.

Отже, гібридний організаційний підхід FHWS антикризового управління консалтинговими підприємствами надає співробітникам можливість вибору та адаптації робочого середовища, що сприяє підвищенню продуктивності й задоволеності роботою, але потребує ефективного управління та врахування можливих недоліків. Реалізація цього

підходу неможлива без технологічного та цифрового супроводу, тобто апаратного і програмного забезпечення: комп'ютерів, серверів, мережевого обладнання (маршрутизаторів, комутаторів), периферійних пристроїв (принтерів, сканерів), мобільних пристроїв (ноутбуків, планшетів, смартфонів), систем зберігання даних (NAS, SAN) і цифрових платформ.

Цифрові платформи складаються з різноманітних інструментів, таких як: 1) інструментів для спільної роботи (Microsoft Teams, Slack, Google Workspace, Zoom, Notion, ClickUp, Miro, wrike та ін.); 2) систем управління проєктами (Trello, Asana, Jira, Microsoft Project, Teamwork тощо); 3) хмарних сервісів (Google Drive, Dropbox, OneDrive, Box, iCloud, Amazon S3, pCloud, Sync.com, Zoho Docs тощо). Ці платформи інтегруються, створюючи єдине цифрове середовище консалтингових підприємств, яке полегшує співпрацю та ефективність, спрощують координацію завдань, полегшують доступ до інформації та прискорюють обмін даними. Співробітники можуть працювати з будь-якого місця та в будь-який час, що особливо важливо для антикризового управління.

Слабкістю цього блоку гібридного організаційного підходу FHWS є те, що без доступу до інтернету робота на платформах стає неможливою і, незважаючи на заходи безпеки, завжди існує ризик кібератак або витоку даних. Деякі цифрові платформи можуть бути дорогими для малих і середніх консалтингових підприємств, а впровадження та налаштування цифрових платформ можуть вимагати значних ресурсів, значної кількості технічних засобів і пристроїв, тривалого часу та наявності кваліфікованого ІТ-персоналу.

Характер антикризового управління зумовив необхідність додаткового аналізу доцільності організації віддаленої роботи керівників консалтингових підприємств. Перевагами віддаленої роботи керівного персоналу є можливість краще управляти своїм часом, тим самим нівелюючи характеристику ненормованого режиму роботи, а в умовах правильного планування та технологічної підтримки продуктивність керівника може

підвищуватися завдяки зменшенню стресу і втрат часу на дорогу. Натомість відсутність управлінця в офісі може ускладнити комунікацію з членами команди та процес контролю за діяльністю, особливо якщо немає чітко визначених каналів зв'язку.

Але оцінки з боку керівників недостатньо і необхідно зважити ставлення персоналу до присутності чи відсутності менеджерів в офісі, адже це має значний вплив на діяльність і на результати. Якщо керівник на робочому місці, це змушує співробітників працювати без перерв і більш уважно, що позитивно впливає на швидкість виконання задач і продуктивність праці. Виконавець за необхідності може отримати миттєву консультацію та коригування задачі антикризового управління з боку керівника, а це підвищуватиме відчуття підтримки та впевненості у співробітників. Наявність на місці дозволяє управлінцю швидко реагувати на ситуації, контролювати процеси, приймати рішення в реальному часі, безпосередньо спілкуватись із командою. Це водночас допомагає уникати непорозумінь, розв'язувати конфлікти та підвищувати ефективність роботи і мотивацію, зміцнювати командний дух, забезпечувати підтримку співробітників і створювати сприятливу робочу атмосферу.

Оскільки задачею керівника є проєкція антикризової стратегії на оперативні завдання, саме його роль є ключовою у координації поточних завдань і прийнятті оперативних рішень. Позитивними аспектами віддаленої роботи керівника є можливість для працівників самостійно приймати рішення, виконувати роботу в зручному темпі і без постійного контролю, що сприяє взаємовідносинам у колективі.

Під час дослідження встановлено, що для віддаленого керівництва консалтинговими підприємствами під час антикризового управління необхідно забезпечити декілька важливих аспектів:

- чітко та обґрунтовано розподілити обов'язки та завдання між підрозділами й працівниками (перевірити посадові інструкції, визначити ключові точки відповідальності та відповідальних);

- встановити канали зв'язку для оперативного вирішення питань і часового режиму доступу;
- запланувати графіки нарад онлайн чи в офісі для вирішення поточних задач, обговорення та узгодження;
- визначити форми й методи поточного контролю діяльності та доступ зворотного зв'язку;
- забезпечити автономність у прийнятті поточних антикризових управлінських рішень працівниками та визначити зони, які не потребують втручання керівників;
- розробити систему мотивації за ключовими показниками;
- забезпечити наявність необхідних інструментів, технічних засобів зв'язку та відповідні програми для віддаленої роботи й координації працівників;
- визначити зони ризику та розробити рекомендації на випадок виникнення непередбачених ситуацій.

Загалом, ефект відсутності або присутності керівників консалтингових підприємств залежить від корпоративної культури, організації робочого процесу та рівня самодисципліни співробітників.

Як уже зазначалося, на основі запропонованого гібридного організаційного підходу FHWS антикризового управління кожне консалтингове підприємство формує власну модель організації робочого простору. Варіативність забезпечується шляхом поєднання в різному співвідношенні окремих складових зазначених модулів. Статичною залишається базова структура та її основні обов'язкові компоненти. Це, в першу чергу, центральний офіс, який є фізичним простором з постійною функцією антикризового управління та координації. Функціональні задачі можна забезпечити віддалено, але консалтингові підприємства є юридичними суб'єктами і мають юридичну та фізичну адресу для забезпечення координації антикризової діяльності. Наявність фізичного офісу підвищує престиж і надає більше довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів,

забезпечує середовище для обміну ідеями, командної роботи та спільного вирішення проблем, що сприяє інноваціям.

Блок технологічного та цифрового забезпечення теж стабільний з точки зору підтримки діяльності консалтингових підприємств. Звісно, має бути постійне оновлення технічних засобів, відповідно до сучасних стандартів і вимог, але сервери, мережеві системи, хмарні сховища змінюються зрідка, і їх нестабільність є ознакою проблем.

Динамічними компонентами гібридного організаційного підходу FHWS антикризового управління є насамперед віддалені робочі місця й цифрові платформи, які змінюються та оновлюються для адаптації до нових робочих умов і потреб команди, для гарантії збереження даних і удосконалення процесів.

Статичні компоненти підтримують стабільність, функціональність і безпеку, тоді як динамічні забезпечують гнучкість і адаптивність, необхідні в сучасному робочому просторі. Відповідно до результатів дослідження частина офісної та віддаленої роботи різниться й динамічно змінюється: вітчизняні консалтингові підприємства надають перевагу роботі у традиційному офісі, і лише 16,3 % організацій мають більш ніж 75 % віддалених робочих місць (див. рис. 2. 14). Зважаючи на мінливе ринкове середовище та світові тенденції розвитку сучасних організацій, цей показник вітчизняних підприємств може найближчим часом суттєво змінитися. Обираючи гібридний організаційний підхід FHWS, необхідно переконатися, що він відповідає вимогам антикризового управління консалтингових підприємств і адаптувати його складові відповідно до масштабу центрів управління, технологічного та цифрового забезпечення, кількості традиційних офісних і віддалених робочих місць, обсягів гнучких робочих просторів тощо.

Отже, у цьому підрозділі досліджено особливості використання гібридного організаційного підходу Flexi-Hybrid Work Space. Сформовано визначення організаційного підходу гнучкого гібридного робочого простору

та виокремлено його основні ознаки та характеристики. Розроблено базову схему гібридного організаційного підходу Flexi-Hybrid Work Space антикризового управління консалтинговими підприємствами.

3.3. Рекомендації щодо впровадження FHWS підходу в антикризове управління консалтинговими підприємствами

Вибір формату організації робочого простору консалтингових підприємств на основі гібридного підходу FHWS залежить від характеру роботи, корпоративної культури та інфраструктурних можливостей організацій. Важливими аспектами антикризового управління є готовність персоналу до зміни форматів роботи, забезпечення необхідної технологічної підтримки та безпеки даних для всіх типів робочих місць.

Установлено, що збільшенню частки віддаленої роботи досліджених консалтингових підприємств сприяли такі зовнішні чинники: пандемія Covid-19, війна в Україні, стрімкий розвиток технологічного прогресу та інформаційного середовища, економічні чи соціальні кризи, зміни в законодавстві. Серед внутрішніх чинників найбільше вплинули зміни в робочій культурі консалтингових підприємств, запровадження антикризового управління, прийняття рішень про скорочення витрат, розширення сфери діяльності. Станом на сьогодні частина досліджених підприємств стимулюють повернення до офісної роботи для поліпшення взаємодії між працівниками, створення активного корпоративного живого середовища, навчання нового персоналу, яке складно проводити віддалено.

Така дуальна позиція дозволила виокремити три варіанти організаційних моделей впровадження консалтинговими підприємствами FHWS підходу до антикризового управління: 1) «Традиційний офіс», 2) «Віддалені робочі місця», 3) «Збалансований робочий простір».

Для обґрунтованого вибору оптимального варіанта організаційної моделі впровадження FHWS підходу пропонуємо скористатись методом мультиатрибутивного моделювання Фішбейна. Він базується на оцінці основних атрибутів об'єкта дослідження та значущості (вазі) кожного атрибута. Таким чином, вибір оптимального варіанта організаційної моделі впровадження FHWS підходу ґрунтується на конкретних розрахунках і є результатом суми переконань, зважених відповідно до значущості атрибутів. Запропоновану методику апробовано в дев'яти підприємствах, які здійснюють консалтингову діяльність: ТОВ «ДКС СЕРТИФІК УКРАЇНА», ТОВ «ОСІС», ПАТ «Енергія», ТОВ «Проком», ТОВ «Реалайн», ТОВ «Єврореконструкція», ТОВ «Ортел», ТОВ «Київський БКК» та ТОВ «Аксон».

Для проведення атрибутивного моделювання визначено ключові атрибути оцінки варіантів організаційних моделей впровадження FHWS підходу, до яких увійшли наступні: 1) продуктивність працівників (рівень виконання робочих завдань); 2) гнучкість графіка (можливість коригувати робочий час); 3) технологічна підтримка (рівень технологічних ресурсів); 4) якість комунікацій (можливість комунікації в команді, соціальні контакти); 5) кібербезпека (захист інформаційних систем); 6) комфорт робочого місця (умови роботи працівників); 7) витрати на інфраструктуру (загальні витрати на офіс або віддалену підтримку); 8) результативність діяльності (продуктивність праці, обсяги продажу, досягнення планових показників роботи та ін.); 9) рівень стресу (психоемоційний стан працівників); 10) співпраця між департаментами (ефективність комунікації між різними відділами); 11) інноваційність середовища (здатність до впровадження нових ідей та рішень); 12) задоволення працівників (загальна задоволеність умовами роботи); 13) екологічність (вплив на навколишнє середовище).

На наступному етапі дослідження із загального списку обрано 5 ключових атрибутів для вибору оптимального варіанта організаційної моделі впровадження FHWS підходу консалтинговими підприємствами:

1) гнучкість графіка; 2) технологічна підтримка; 3) якість комунікацій; 4) результативність діяльності; 5) задоволення працівників. На нашу думку, саме ці атрибути дозволяють як найкраще обґрунтувати параметри вибору для антикризового управління підприємствами.

Відповідно до методики атрибутивного моделювання, на кожному дослідженому підприємстві сформовано групи експертів. До складу однієї групи увійшов керівник вищої або середньої ланки підприємства і три фахівці, які на момент експертного оцінювання працювали за різними підходами («Традиційний офіс» (FHWS office), «Віддалені робочі місця» (FHWS remote), «Збалансований робочий простір» (FHWS balance)). Такі вимоги до формування експертних груп дозволили забезпечити врівноваженість і об'єктивність оцінювання. Загальна кількість експертів, які взяли участь у дослідженні, склала 36 осіб (N=36), по 4 представники від дев'яти вітчизняних підприємств, які надають консалтингові послуги та здійснюють антикризове управління.

Фактичний відбір експертів базувався на критерії розподілу офісних і віддалених годин роботи за таким принципом:

- 1 експерт – повністю віддалена робота;
- 2 експерт – 5 офісних днів на тиждень;
- 3 експерт – гібридна робота (3–4 офісні дні на тиждень);
- 4 експерт – віддалена робота, присутність у офісі за потреби (1 день на тиждень або робота в робочих просторах).

Кожний експерт оцінив обрані атрибути. Анкета містила 15 питань – 3 запитання по кожному з 5 обраних атрибутів за 10-бальною шкалою оцінки (Додаток Г). Це дозволило забезпечити максимальну об'єктивність і повноту оцінювання.

Опрацьовані результати оцінювання досліджених підприємств дозволили сформуванню три групи суб'єктів господарювання, відповідно до трьох запропонованих варіантів організаційних моделей впровадження FHWS підходу.

Перший варіант організаційної моделі впровадження консалтинговими підприємствами FHWS підходу названо «Традиційний офіс». Цей варіант описує форму організації роботи підприємств з домінуючим співвідношенням офісної роботи – не менш ніж 70 % від загальної кількості робочих місць (рис. 3.4).

За результатами проведеного дослідження саме ця організаційна модель є основною для вітчизняних консалтингових підприємств і характеризується незначним обсягом робочих місць гнучкого простору та обмеженням віддаленої роботи. У зв'язку з цим антикризове управління консалтинговими підприємствами не потребує високого рівня цифровізації бізнес-процесів і витрат на додаткове навчання та перепідготовку персоналу. Але ця організаційна модель не відповідає сучасним вимогам антикризового управління вітчизняних підприємств і є дещо застарілою.



Рис. 3.4. Організаційна модель впровадження консалтинговими підприємствами FHWS підходу «Традиційний офіс»

Джерело: розроблено автором.

За результатами мультиатрибутивного моделювання до першої групи суб'єктів господарювання увійшли ПАТ «Енергія», ТОВ «Єврореконструкція» та ТОВ «Ортел», яким рекомендовано організаційну модель «Традиційний офіс» (табл. 3.3).

Проведені розрахунки підтвердили попередню оцінку пріоритетної для цієї групи підприємств формату офісної роботи, збільшивши середнє значення з коригуванням до 7,846 бала. Остаточна оцінка збалансованої моделі зменшилася із середньої 6,56 до 6,232, а середня оцінка з коригуванням для варіанта віддаленої роботи в цій групі склала 7,286 бала. Таким чином, методика мультиатрибутивного моделювання остаточно підтвердила вибір варіанта «Традиційний офіс» для вказаної групи підприємств, хоча важливо було б додатково проаналізувати специфіку їх діяльності, кількість персоналу та умови праці.

Таблиця 3.3

Зведені результати мультиатрибутивного моделювання вибору варіанта «Традиційний офіс» для впровадження в антикризове управління, балів

Підхід	Атрибути					Середня оцінка	Середнє з коригуванням
	Гнучкість графіка	Технологічна підтримка	Якість комунікацій	Результ-ть діяльності	Задоволен-ня працівників		
FHWS remote	9,0	7,4	7,2	7,4	6,8	7,56	7,286
FHWS office	6,6	9,0	6,6	9,0	7,6	7,76	7,846
FHWS balance	6,6	10	3,8	9,0	3,4	6,56	6,232
Середнє значення	7,3	8,65	6,45	8,45	5,65		
Важливість	0,1	0,3	0,2	0,3	0,1	1,0	
Диференціація	1,39	1,32	1,95	0,85	2,26		
Характерність	0,09	0,29	0,26	0,19	0,16	1,0	

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень.

Аналіз цих чинників дозволить більш глибоко пояснити параметри вибору варіанта організаційної моделі впровадження FHWS підходу для

консалтингових підприємств цієї групи та зробити узагальнювальні висновки.

Другий варіант організаційної моделі впровадження консалтинговими підприємствами FHWS підходу названо «Віддалені робочі місця» (рис. 3.5). Цей варіант забезпечує високу ефективність діяльності, комфортні умови праці персоналу, і на сьогодні його використовують 16 % досліджених підприємств.



Рис. 3.5. Організаційна модель впровадження консалтинговими підприємствами FHWS підходу «Віддалені робочі місця»

Джерело: розроблено автором.

Запровадження моделі «Віддалені робочі місця» потребує значних вкладень у розвиток технічного та програмного забезпечення консалтингових підприємств і відповідної підготовки працівників. Тому таку модель з більшою часткою віддаленої роботи й гнучкими просторами для антикризового управління обирають організації, які хочуть відповідати

очікуванням персоналу, активно інвестують у цифровий інформаційний простір і прагнуть прогресивного розвитку.

Другу групу утворили підприємства, які надали перевагу варіанту «Віддалені робочі місця» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Зведені результати мультиатрибутивного моделювання вибору варіанта «Віддалені робочі місця» для впровадження в антикризове управління, балів

Підхід	Атрибути					Середня оцінка	Середнє з коригуванням
	Гнучкість графіка	Технологічна підтримка	Якість комунікацій	Результ-ть діяльності	Задоволення працівників		
FHWS remote	10,0	9,6	9,8	9,0	9,4	9,56	9,436
FHWS office	7,0	8,0	6,0	7,0	5,2	6,64	6,426
FHWS balance	7,0	7,6	7,4	4,2	4,2	6,08	5,496
Середнє значення	8,0	8,4	7,33	6,73	6,27		
Важливість	0,15	0,2	0,2	0,25	0,2	1,0	
Диференціація	1,75	1,02	1,93	2,45	2,78		
Характерність	0,1	0,12	0,19	0,31	0,28	1,0	

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень.

На підставі проведених розрахунків для ТОВ «ДКС Сертифік Україна», ТОВ «Київський БКК» і ТОВ «ОСІС» обґрунтовано вибір варіанта «Віддалені робочі місця». Всі атрибути мали найвищі оцінки саме за цією опцією, і у процесі коригування оцінка змінилася лише на 0,124 та склала 9,436 бала, що значно перевищує бали варіанта «Традиційний офіс» (6,426), який мав другу оцінку за порядком спадання.

FHWS balance має найнижчу остаточну оцінку і показує дуже низькі оцінки за атрибутами результативність діяльності та задоволення працівників. Отже, під час антикризового управління варіант віддаленої роботи є оптимальним для цієї групи підприємств, оскільки відповідає основним очікуванням керівників і працівників.

Третій варіант організаційної моделі впровадження консалтинговими підприємствами FHWS підходу названо «Збалансований робочий простір» (рис. 3.6). Цей варіант на перший погляд здається оптимальним, де керівництво та працівники можуть обирати зручний формат роботи і де забезпечена повноцінна варіативність і рівнозначний розподіл елементів операційного простору.



Рис. 3.6. Організаційна модель впровадження консалтинговими підприємствами FHWS підходу «Збалансований робочий простір»

Джерело: розроблено автором.

Зауважимо, що на наш погляд така організаційна модель є складною для реалізації в реальних умовах і потребує великих витрат – як матеріальних, так і управлінських. Утримувати баланс під час антикризового управління дуже складно з точки зору менеджменту й надзвичайно витратно за ресурсами. Для такого варіанта моделі потрібно передбачити необхідні резерви офісних робочих місць, технологічного обладнання та постійний доступ до гнучких просторів. Крім того, необхідно створити систему

управління операційним простором, яка забезпечуватиме рівний доступ до ресурсів для працівників незалежно від їхнього формату роботи. Важливо також врахувати, що подібна модель вимагає постійного моніторингу ефективності та гнучкості в адаптації до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Окрему увагу слід приділити питанням кібербезпеки та захисту даних, які стають критично важливими у змішаному форматі роботи. Таким чином, хоча модель має перспективи для розвитку, її впровадження потребує ретельного планування та значних ресурсів.

Третя група досліджуваних підприємств включає ТОВ «Проком», ТОВ «Реалайн» і ТОВ «Аксон». Вони обрали для роботи збалансований варіант. Зведені результати оцінки представлені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Зведені результати мультиатрибутивного моделювання вибору варіанта «Збалансований робочий простір» для впровадження в антикризове управління, балів

Підхід	Атрибути					Середня оцінка	Середнє з коригуванням
	Гнучкість графіка	Технологічна підтримка	Якість комунікацій	Результ-ть діяльності	Задоволення працівників		
FHWS remote	8,0	6,9	5,2	6,4	5,8	6,46	6,45
FHWS office	5,6	7,3	6,8	8,0	3,7	6,28	5,32
FHWS balance	8,6	7,8	8,2	8,1	8,8	8,3	8,54
Середнє значення	7,4	7,33	6,73	7,5	6,1		
Важливість	0,25	0,2	0,1	0,25	0,20	1,0	
Диференціація	1,59	0,45	1,5	0,95	3,62		
Характерність	0,25	0,06	0,09	0,15	0,45	1,0	

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень.

Особливістю цієї групи підприємств стало значне коригування вихідних середніх оцінок і показників важливості. Так, за атрибутом «задоволення працівників» показник характерності у 2,25 раза більший за оцінену експертами важливість, а технологічна підтримка має достатньо високий рівень для формування показника характерності у 3,3 раза меншого

за важливість даного атрибуту. На думку автора, такий підхід властивий підприємствам з високим рівнем організації антикризових управлінських процесів і матеріально-технічного забезпечення, що впливає на результати діяльності та формування сприятливого клімату в колективі. Також важливою особливістю підприємств третьої групи є високий рівень кваліфікації та цифрової грамотності персоналу.

Таким чином встановлено, що для різних консалтингових підприємств з характерними особливостями та умовами діяльності можливий вибір найбільш оптимального варіанта впровадження FHWS підходу в антикризове управління, що підтверджує поточні тенденції та вимоги умов бізнес-середовища. Загальною тенденцією є поступальний, еволюційний розвиток підприємств, який призводить до планомірної, добре керованої зміни підходів у процесі діяльності, але в сучасних умовах організаціям часто доводиться швидко реагувати на зовнішні впливи та в найкоротший період адаптувати організаційні процеси, що потребує залучення інвестицій і є дуже стресовим для консалтингових підприємств.

Зауважимо, що для прийняття остаточного рішення щодо вибору варіанта гібридного організаційного підходу до управління робочим середовищем досліджуваних об'єктів і необхідно враховувати поточну бізнес-ситуацію, організаційні аспекти діяльності та вплив факторів зовнішнього середовища.

Вибір конкретного варіанта залежить від характеру роботи, корпоративної культури та інфраструктурних можливостей консалтингових підприємств. Важливими аспектами є готовність персоналу до зміни формату роботи, забезпечення необхідної технологічної підтримки та безпеки даних для всіх типів робочих місць. Саме тому оцінку впровадження розробленого процесу антикризового управління підприємствами та гібридного підходу необхідно здійснювати в часовому вимірі.

Показник часу важкокерований, а термін «своєчасно» – відносний. Узгодження термінів виконання завдання є нелегкою задачею, а антикризові

управлінські рішення чи дії, які визначені помилковими вже по факту, мають незворотні наслідки. Час у менеджменті доцільно розглядати як ресурс, інструмент, детермінант управління. Час як ресурс характеризується обмеженістю, безповоротністю, еталонністю, розподільністю, керованістю і спрямований на максимально ефективне використання консалтинговими підприємствами під час антикризового управління. Час як інструмент визначає засіб досягнення цілей, показник аналізу, параметр планування і контролю для оптимізації гібридного організаційного підходу. Час як детермінант характеризується впливовістю, адаптивністю, спрямованістю, інтенсивністю, установленим реченням для антикризового управління процесом.

Під час упровадження FHWS підходу в антикризове управління консалтинговими підприємствами часові параметри визначають здійснення всіх процесів і встановлюють обмеження, які не можна усунути. Нестача часу в кризових ситуаціях може призвести до порушення процесів, затримання чи зупинення діяльності, прийняття хибних управлінських рішень. Вважаємо, що в антикризовому управлінні необхідно у звітах разом з контрольними показниками ефективності діяльності консалтингових підприємств фіксувати показники, пов'язані з часом, за наступними групами:

- показники інтенсивності праці, що проявляється не лише через фактичні обсяги виконаної роботи (задачі, проекти) а й час, витрачений на їх виконання. (Їх можна зафіксувати через тайм-трекінг програмами (Toggl, Clockify, Harvest) або в ресурсах цифрового документообігу підприємств, де можна зафіксувати часові проміжки ухвалення управлінських рішень, постановки задач і їх виконання.)

- коефіцієнт використання часу, що показує відношення часу, витраченого на продуктивні дії, до загального робочого часу. (Вимірюємо цей показник за допомогою аналізу щоденних робочих записів і звітів про витрачений час. Можна використати інструменти, які збирають дані про

активність співробітників в онлайн-форматі через цифрові засоби віддаленої роботи.)

- показник виконання речень, який фіксує відсоток виконаних вчасно завдань і тих, термін виконання яких подовжено чи порушено;
- час на ухвалення рішень контролюють через використання спеціалізованих програм документообігу, які фіксують момент початку та закінчення процесу прийняття рішень;
- час на наради та зустрічі, тобто середня тривалість і частота нарад та їх ефективність стосовно прийняття та виконання антикризових управлінських рішень. (Використовують календарні інструменти (Google Calendar) і програми для нарад (Microsoft Teams, Zoom, Meet), які відстежують тривалість і кількість зустрічей.)

Детермінант часу має критичне значення для антикризового управління консалтингових підприємств і формування процесів на засадах гібридного організаційного підходу, оскільки він визначає кілька ключових аспектів:

1) вплив на весь процес діяльності. (Час стає обмеженням, що впливає на всі процеси консалтингових підприємств: в умовах кризи, коли обмеження часу посилюються, процеси можуть порушуватися або залишатися незавершеними через нестачу часу.)

2) спрямованість. (Час є постійним і незворотним ресурсом; на відміну від управлінських рішень, які можна відкласти, час продовжує плинути. Це обмежує можливості консалтингових підприємств зупиняти чи змінювати певні антикризові процеси без наслідків для загальної діяльності.)

3) інтенсивність заходів. (Часовий детермінант визначає не тільки кількість робіт за одиницю часу, але й потребу у прискоренні антикризових управлінських процесів, що збільшує навантаження на ресурси системи та персонал, коли швидкість реагування стає вирішальною.)

4) точка неповернення. (Це момент у часі, після якого визначається, чи здатні консалтингові підприємства адаптуватися та вижити. Вчасне

прийняття рішень може стати вирішальним чинником, що визначає життєздатність організацій.)

Ці аспекти підкреслюють, наскільки час критично впливає на антикризове управління, адже він не лише формує обмеження, а й вимагає швидкої адаптації для підтримання стійкості консалтингових підприємств.

Для розрахунку загального комплексного показника ефективності впровадження FHWS підходу в антикризове управління консалтинговими підприємствами пропонуємо використовувати інтегральний показник, який враховує показники ефективності складових елементів підходу: інтенсивність праці, задоволеність працівників, інтенсивність використання часу та технічних засобів, рентабельність витрат тощо. Кількість таких показників може бути довільною та варіюватися від оцінки ключових елементів підходу до деталізованої оцінки за максимальною кількістю показників (формула 3.1).

$$KEM = \frac{(I * I_w) + (S * S_w) + \dots + (t * t_w) + (R * R_w) + (T_c * T_{c_w})}{n - 1}, \quad (3.1)$$

де: KEM – комплексна ефективність упровадження FHWS підходу в антикризове управління консалтинговими підприємствами; I – інтенсивність праці; I_w – ваговий коефіцієнт інтенсивності праці; S – задоволеність працівників; S_w – ваговий коефіцієнт задоволеності працівників; t – інтенсивність використання часу; t_w – ваговий коефіцієнт інтенсивності використання часу; R – рентабельність витрат; R_w – ваговий коефіцієнт рентабельності витрат; T_c – інтенсивність використання технічних засобів; T_{c_w} – ваговий коефіцієнт інтенсивності використання технічних засобів; n – загальна кількість індикаторів оцінки.

Окремі показники комплексної оцінки впровадження FHWS підходу в антикризове управління консалтинговими підприємствами розраховуються за формулами 3.2–3.6.

Інтенсивність праці (I) відображає ефективність використання робочого часу працівниками консалтингових підприємств:

$$I = \frac{\text{обсяг виконаної роботи}}{\text{кількість відпрацьованих годин}} \times 100 \%. \quad (3.2)$$

Задоволеність працівників (S) показує рівень задоволеності працівників умовами праці після запровадження гібридного організаційного підходу та її можна оцінювати через регулярні опитування та анкети:

$$S = \frac{\text{кількість задоволених працівників}}{\text{загальна кількість працівників}} \times 100 \%. \quad (3.3)$$

Інтенсивність використання робочого часу (t) дозволяє визначити фактичні часові витрати на виконання завдань і показати співвідношення з годинами робочого розкладу консалтингових підприємств. Тут можуть бути виявлені перерви в роботі, непродуктивні операції та зусилля:

$$t = \frac{\text{кількість годин безперервної роботи}}{\text{загальна кількість робочих годин}} \times 100 \%. \quad (3.4)$$

Рентабельність витрат (R) відображає ефективність використання ресурсів консалтингових підприємств:

$$R = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{загальні витрати}} \times 100 \%. \quad (3.5)$$

Інтенсивність використання технічних засобів (T_c) показує, яка кількість наявних приладів і обладнання консалтингових підприємств фактично використовується в робочих процесах:

$$T_c = \frac{\text{кількість приладів і засобів у роботі}}{\text{загальна кількість наявних засобів}} \times 100 \%. \quad (3.6)$$

Важливими додатковими показниками оцінки ефективності впровадження FHWS підходу в антикризове управління консалтинговими підприємствами можуть бути: ступінь зносу обладнання та програмного забезпечення, рівень забезпеченості обслуговуючим персоналом (ІТ-спеціалістами), продуктивність використання офісних площ тощо. Набір показників залежить від співвідношення офісної та віддаленої роботи, характеру діяльності та безпосередньої мети оцінювання.

Вагові коефіцієнти визначають пріоритетність визначених для оцінки індикаторів консалтингових підприємств і покликаний відображати їхню відносну важливість у загальному впливі на результативність або ефективність діяльності, дозволяючи більш точно аналізувати та інтерпретувати підсумкові дані антикризового управління. Пропонуємо визначати вагові коефіцієнти методом експертних оцінок, де їхня сума має дорівнювати одиниці.

Приклад розрахунку:

Якщо основні показники $I = 85 \%$, $S = 75 \%$, $t = 90 \%$, $R = 20 \%$, $T_c = 70 \%$, а вагові коефіцієнти за індикаторами і дорівнюють: 0,3, 0,25, 0,2, 0,2, 0,1 відповідно, тоді:

$$\begin{aligned} K_{EM} &= \frac{(85 * 0.3) + (75 * 0.25) + (90 * 0.2) + (20 * 0.2) + (70 * 0.1)}{5 - 1} = \frac{25,5 + 18,75 + 18 + 4 + 7}{4} \\ &= \frac{73,25}{4} = 18,38. \end{aligned}$$

Трактування можливих оцінок комплексного показника ефективності впровадження FHWS підходу в антикризове управління консалтинговими підприємствами наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Градація оцінок комплексного показника ефективності впровадження
FHWS підходу в антикризове управління консалтинговими
підприємствами**

Значення показника	Оцінка	Коментар
20 і вище	висока	Показник свідчить про високу ефективність впровадження FHWS підходу, де всі ключові аспекти збалансовані та він працює оптимально, забезпечуючи високі результати
15–19	середня	Показник вказує на прийнятний рівень ефективності. Є місця для покращення, але в цілому впроваджений FHWS підхід функціонує задовільно. Можливо, існують деякі незначні проблеми, які впливають на загальну ефективність, але вони можуть бути виправлені без значних зусиль
нижчий 15	низька	Показник свідчить про низьку ефективність впровадження FHWS підходу та наявність серйозних проблем. Така ситуація потребує негайного втручання та перегляду існуючих антикризових процесів

Джерело: розроблено автором.

За наведеним прикладом показник ефективності впровадження FHWS підходу 18,38 вказує на середню ефективність, що свідчить про прийнятний рівень, але все ще можливі вдосконалення для покращення антикризового управління. Таким чином, комплексний показник оцінки ефективності впровадження FHWS підходу враховує необхідну кількість важливих індикаторів і дозволяє керівництву консалтингових підприємств оцінити різні варіанти гібридної організації праці та забезпечити збалансований підхід до оцінки.

Грунтуючись на даних проведених досліджень, оцінимо ефективність обраних гібридних організаційних FHWS підходів для трьох проаналізованих груп консалтингових підприємств за п'ятьма основними атрибутами з ваговими коефіцієнтами показника характерності. На нашу думку, саме цей

показник є більш обґрунтованим порівняно з попередніми експертними оцінками.

На основі експертних оцінок для досліджених консалтингових підприємств визначені показники інтенсивності використання робочого часу та технічних засобів, продуктивності комунікацій, загальної результативності підприємства та рівня задоволеності працівників. Із застосуванням формули (3.1) розраховано ефективність упровадження трьох варіантів FHWS підходу для кожної групи підприємств. Дана оцінка має узагальнений характер, а для більш глибокого аналізу доцільно здійснити розрахунки для кожного консалтингового підприємства окремо.

Для першої групи консалтингових підприємств характерним є варіант упровадження FHWS підходу «Традиційний офіс». Зведений показник ефективності впровадження цього варіанта оцінений на рівні 23,08 бала.

$$KEM = \frac{(83 * 0.09) + (96 * 0.29) + (93 * 0.26) + (98 * 0.19) + (89 * 0.16)}{5-1} = \frac{7,47 + 27,84 + 24,18 + 18,62 + 14,24}{4} = \frac{92,35}{4} = 23,08.$$

Цей показник належить до оптимально високих значень і, відповідно, такий варіант можна застосовувати на консалтингових підприємствах цієї групи, хоча для його імплементації необхідно врахувати декілька аспектів і вжити превентивних заходів для забезпечення належного рівня ефективності антикризового управління. Так, необхідно знайти можливості та інструменти підвищення ефективності за атрибутами гнучкості робочих графіків і рівня задоволеності працівників. Це може бути узгодження календаря відпусток, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі за допомогою корпоративних заходів і внутрішніх соціальних комунікацій, відмова від шаблону робочого графіка 8:00–17:00 зі збереженням норм робочих годин, відповідно до трудового законодавства.

Для другої групи консалтингових підприємств характерним є варіант упровадження FHWS підходу «Віддалені робочі місця», який оцінено на 23,59 бала, що свідчить про достатньо високу результативність діяльності й

налагоджені антикризові процеси. Такий підхід є оптимальним для підприємств даної групи, але потребує постійного контролю дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, які можуть вплинути на організаційні процеси консалтингових підприємств і змінити їх ефективність:

$$\begin{aligned} \text{КЕМ} &= \frac{(100 * 0.1) + (96 * 0.12) + (98 * 0.19) + (90 * 0.31) + (94 * 0.28)}{5-1} = \\ &= \frac{10 + 11,52 + 18,62 + 27,9 + 26,32}{4} = \frac{94,36}{4} = 23,59. \end{aligned}$$

Проблемами ефективності цього варіанта можуть бути чинники незадоволеності окремих працівників, можливо пов'язані з індивідуальними проблемами організації віддалених робочих місць, відсутністю необхідних технічних засобів чи санітарно-гігієнічними умовами робочого місця. Оскільки консалтингові підприємства не повною мірою можуть регулювати ці чинники, вони можуть бути такими, що не підлягають виправленню. Значну увагу необхідно приділити показнику ефективності антикризової діяльності, що є прямим чинником керованості менеджерів підприємств. Необхідно з'ясувати, які аспекти впливають на даний показник, і як його можна підвищити. Увагу слід звернути на регламенти роботи, поточний контроль діяльності та ключові показники ефективності (KPI).

Для третьої групи консалтингових підприємств характерним є варіант впровадження FHWS підходу «Збалансований робочий простір», який оцінено на 25,79 бала, що є найвищою оцінкою серед досліджених груп:

$$\begin{aligned} \text{КЕМ} &= \frac{(100 * 0.25) + (98 * 0.06) + (96 * 0.09) + (98 * 0.19) + (100 * 0.45)}{5-1} = \\ &= \frac{25 + 5,88 + 8,64 + 18,62 + 45}{4} = \frac{103,14}{4} = 25,79. \end{aligned}$$

Це оптимістична оцінка, але керівникам консалтингових підприємств, які застосовують варіант «Збалансований робочий простір», необхідно звернути увагу на рівновагу атрибутів гібридного організаційного підходу та контролювати чинники впливу зовнішнього середовища.

Правильно обраний варіант упровадження FHWS підходу в антикризове управління консалтинговими підприємствами допоможе

структурувати управлінські заходи та прийоми, розробити належну систему контрольних показників діяльності та систематизувати управлінські інструменти для забезпечення відповідного рівня ефективності антикризової діяльності. Для більш глибокого аналізу отримання розширених результатів і розроблення детальних рекомендацій для удосконалення гібридного організаційного підходу антикризового управління консалтинговими підприємствами України необхідно розширити набір показників для розрахунку ефективності впровадження FHWS підходу та дослідити чинники, що формують кожний показник. Це дозволить персоналізувати рекомендації, зробити їх максимально точними та сформувати більш різноманітний набір антикризових управлінських інструментів.

Отже, у цьому підрозділі надано рекомендації щодо впровадження FHWS підходу в антикризове управління консалтинговими підприємствами. Запропоновано три варіанти впровадження FHWS підходу: «Традиційний офіс», «Віддалені робочі місця», «Збалансований робочий простір». Апробовано методику вибору варіанта впровадження FHWS підходу для досліджених консалтингових підприємств з використанням методу мультиатрибутивного моделювання Фішбейна. Досліджено значення параметру часу в антикризовому управлінні та запропоновано його розглядати як ресурс, інструмент і детермінант. Розроблено методичний підхід визначення комплексної оцінки ефективності впровадження FHWS підходу в антикризове управління консалтинговими підприємствами та апробовано для трьох досліджених груп підприємств.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі виконані завдання стосовно удосконалення гібридного організаційного підходу антикризового управління консалтинговими підприємствами України, що дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Систематизація визначень основних категорій, пов'язаних з антикризовим управлінням, та уточнення основних чинників і елементів, які впливають на систему управління консалтинговими підприємствами, дозволили обґрунтувати передумови формування процесів антикризового управління консалтингових підприємств. Аналіз цілей і завдань основних етапів процесу стали основою для виділення двох ключових блоків антикризового управління – діагностики та аналізу, і реалізації організаційних заходів, що обґрунтовано й відображено в розробленому загальному процесі.

2. Зроблено висновки про важливість діагностичного етапу антикризового управління та уникнення швидких і необґрунтованих управлінських рішень потребували деталізації переліку можливих симптомів прояву криз на консалтингових підприємствах за п'ятьма основними сферами з деталізацією основних показників, які дозволяють їх виявити та проаналізувати можливі помилки на етапі діагностики.

3. Виокремлення основних ознак і характеристик антикризового управління, що відповідає представленому процесу, дозволило сформулювати визначення організаційного підходу гнучкого гібридного робочого простору, який відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища і покликаний забезпечити адаптивність і гнучкість консалтингових підприємств у кризових умовах.

4. Розробка гібридного організаційного підходу Flexi-Hybrid Work Space до антикризового управління консалтинговими підприємствами зумовила доцільність опрацювання трьох його варіантів: «Традиційний офіс», «Віддалені робочі місця», «Збалансований робочий простір». Вибір варіанта впровадження FHWS підходу в антикризове управління консалтинговими підприємствами запропоновано здійснювати за допомогою розробленої методики, яка базується на мультиатрибутивному моделюванні Фішбейна. Запропоновану методику в межах даного дослідження апробовано

на дев'яти підприємствах, які розподілені на три групи відповідно до обраного варіанта гібридного FHWS підходу.

5. Формування переліку основних характеристик часу антикризового управління стало основою для виокремлення чотирьох ключових аспектів детермінанта часу та п'яти показників ефективності діяльності консалтингових підприємств. Обґрунтування методики вибору варіанта впровадження FHWS підходу в антикризове управління консалтинговими підприємствами дозволило розробити методичний підхід визначення комплексної оцінки ефективності та апробувати для трьох досліджених груп підприємств.

Основні результати, викладені в цьому розділі, опубліковані у працях [14, 18,19, 20, 26,29 32].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній праці представлено нове вирішення актуального наукового завдання шляхом обґрунтування теоретико-методичних основ і надання науково-практичних рекомендацій щодо формування антикризового управління консалтинговими підприємствами на засадах гібридного організаційного підходу в умовах нестабільного середовища. За основними теоретичними, методичними та практичними результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. Встановлено, що існує значна кількість поглядів на економічну сутність кризи та її вплив на діяльність підприємств, а також різні визначення та тлумачення поняття «криза на підприємстві» за основними ключовими словами: зміна тенденцій, стрес, подія, переломний момент, стартова сила, закономірний етап розвитку. Внаслідок цього в межах дослідження запропоновано визначати кризу на підприємстві як етап природного процесу розвитку і вдосконалення, що характеризується станом невідповідності організаційної системи діючого суб'єкта його заданим внутрішнім параметрам ефективності та неспроможності адекватно реагувати на некеровані впливи зовнішнього середовища. Систематизовано існуючі підходи до групування криз на підприємствах за виділеними вісьмома ознаками: 1) масштаб кризи, 2) причини виникнення, 3) масштаб проблеми, 4) можливість прогнозування кризи, 5) можливість фіксації проявів, 6) наслідки впливу кризи на підприємство, 7) тривалість, 8) структура взаємовідносин у соціально-економічній системі. Аналіз зазначених підходів дозволив запропонувати авторський підхід до групування видів криз на підприємствах за рівнями впливу чинників бізнес-середовища, за яким виокремлено кризи, що сформовані дією внутрішніх чинників, і кризи, сформовані внаслідок дії мікро- та макрочинників зовнішнього оточення, в тому числі такі, які є наслідком діяльності людини. Виділений підхід став підґрунтям для встановлення взаємозв'язку категорій,

пов'язаних з виникненням кризи та антикризовим управлінням, серед яких – внутрішні та зовнішні чинники формування кризи, видимі та приховані симптоми кризи, керований чи некерований кризовий стан підприємств, методи та інструменти подолання кризи, підходи антикризового управління та стратегія і тактика діяльності.

2. Здійснений аналіз основних науково-методичних підходів до визначення економічної сутності антикризового управління підприємствами дозволив систематизувати їх у три групи за фазами перебігу кризи: запобігання та профілактика загроз, швидке реагування на перші прояви кризи та зменшення наслідків і боротьба з кризою, яка вже проявилася повною мірою. Відповідно до мети дослідження уточнено дефініцію «антикризове управління підприємством» і визначено як постійний, заснований на системі методів і принципів процес розробки та реалізації господарських рішень, що приймаються в умовах жорсткого обмеження ресурсів, підвищених ризиків, фінансових і матеріальних витрат з метою відновлення життєздатності підприємства та запобігання його ліквідації. Також доповнено визначення мети антикризового управління та сформульовано її наступним чином: це запобігання виникненню кризових станів шляхом превентивних заходів і ранньої діагностики, а у випадках виявлення ознак кризи – застосування заходів для подолання кризових станів і створення передумов підприємствам для довготривалої, максимально ефективної діяльності та розвитку. Визначено параметри вибору інструментів антикризового управління підприємствами за природою та масштабом кризи, людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами, організаційною структурою управління, а також нормативними вимогами та стандартами і встановлено, що перелік інструментів антикризового управління підприємствами постійно змінюється й доповнюється. Враховуючи це, запропоновано виділити основні та додаткові набори інструментів антикризового управління підприємствами. Основні набори інструментів формуються за провідними сферами управлінської діяльності:

стратегічне планування, оперативне управління, управління комунікаціями, фінансові, правові та технологічні інструменти. Специфічні набори вирізняються особливістю діяльності підприємств і організаційними рисами.

3. Виокремлено шістнадцять основних наукових підходів до управління підприємствами та п'ять підходів антикризового управління підприємствами, виконано їх порівняльний аналіз і встановлено відповідність підходів до управління у стабільному і кризовому стані. На основі проведеного порівняльного аналізу зроблено висновок про доцільність формування організаційного підходу до управління підприємствами з акцентом на оптимальне поєднання офісної та віддаленої роботи відповідно до сучасної специфіки діяльності після пандемії Covid-19. Такий підхід визначено як гібридний, оскільки він поєднує традиційні методи антикризового управління та використання сучасних технологій, прийомів і інструментів. Забезпечити реалізацію гібридного організаційного підходу антикризового управління запропоновано через організаційні моделі антикризового управління. При цьому організаційну модель антикризового управління визначено як логічно впорядковану в процесі структуру, яка ґрунтується на підходах антикризового управління та реалізується через обрані інструменти, що використовуються для координації та спрямування діяльності підприємств з метою досягнення встановлених цілей.

4. Досліджено еволюцію та основні тенденції розвитку індустрії консалтингу, що дозволило виокремити п'ять ключових її особливостей: фокус на експертизі, об'єктивність зовнішньої оцінки, послідовність етапів надання послуг і впровадження рішень, експертний аналіз і оцінка, практичне застосування та адаптація рекомендацій. Аналіз класифікаторів видів консалтингової діяльності дозволив визначити основоположні чинники їх формування та орієнтацію на специфіку послуг і обрати як базову класифікацію консалтингових послуг за Європейським довідником-показником. Проаналізовано дані за шістьма основними групами консалтингових послуг у Європі та Україні: виробнича діяльність,

операційна діяльність, стратегічне управління, персонал і зміни, фінанси і ризики, продажі і маркетинг та інші види послуг. Результати дослідження обсягу та структури основних видів послуг індустрії консалтингу на європейському та Українському ринках за 2019–2024 роки продемонстрували приблизно однакове співвідношення по основних групах послуг з незначними коливаннями в межах 1–2 % та дозволили визначити тренди розвитку індустрії консалтингу. В Європі основним напрямом консультування є виробнича та операційна діяльність і стратегічне управління, а в Україні – операційна діяльність, продажі та маркетинг. Ці тенденції обґрунтовані економічними, політичними та соціальними умовами в досліджуваних регіонах.

5. Визначено, що основними причинами відмінності звітних даних щодо стану консалтингових підприємств в Україні у різних джерелах є відсутність чіткої класифікаційної ознаки визначення консалтингової діяльності та вимог до її ліцензування. Виконання розподілу суб'єктів, що надають консалтингові послуги в Україні, показало, що лише 7 % є представниками середнього та великого бізнесу, а абсолютну більшість представляють фрілансери. Аналіз основних проблем вітчизняних підприємств після початку війни у 2022 році підтвердив, що найвагомими є проблеми скорочення обсягів продажу через падіння попиту та зупинення діяльності підприємств, також достатньо важливими є проблеми організації робочих процесів, логістики та перепрофілювання діяльності. Проведене додаткове власне дослідження дозволило сформулювати висновки про значущість і характер впливу різних чинників внутрішнього й зовнішнього середовища на результативність діяльності консалтингових підприємств в Україні у 2024 році. Серед внутрішніх чинників виявлено вагомий позитивний вплив технічного оснащення, ефективної інноваційної політики підприємства, швидкості реакції на зміни, фінансової стабільності та кваліфікації персоналу. Очікувано найбільш впливовими позитивними

зовнішніми чинниками стали науково-технічний прогрес і взаємовідносини з партнерами та клієнтами.

6. Передумови впровадження нового гібридного організаційного підходу в діяльність консалтингових підприємств проаналізовані на основі додаткового дослідження, результати якого продемонстрували структуру вітчизняних консалтингових підприємств за чисельністю працівників і часткою віддаленої роботи на підприємствах, а також зміни у структурі кількості віддалених робочих місць. Серед 37 учасників дослідження приблизно однакова кількість малих, середніх і великих підприємств – 21,6 %, 27 % та 24,4 % відповідно. Більш ніж 62,0 % представників досліджених консалтингових підприємств підтвердили, що за останній рік у структурі кількості віддалених робочих місць змін не відбулося, а у 32,4 % їх кількість збільшилася. Майже 73,0 % учасників дослідження мають частку віддаленої роботи до 50,0 %, що підтверджує головну тенденцію розвитку організаційного простору сучасних підприємств. Особливу увагу в дослідженні приділено оцінці впливу технічного, програмного, інформаційного і кадрового забезпечення, основних засобів комунікацій та режиму роботи керівників консалтингових підприємств. Усі види забезпечення досліджених підприємств оцінено як достатнє або повне. Відзначено, що 45,9 % керівників постійно працюють в офісі, і лише 10,8 % повністю віддалено. У результаті проведеного дослідження підтверджено основну гіпотезу про те, що консалтингові підприємства в Україні доволі активно застосовують елементи гібридного організаційного підходу, і кількість віддалених робочих місць має тенденцію до збільшення.

7. Для розробки рекомендацій з формування процесу антикризового управління підприємством упорядковано взаємозв'язок його основних елементів і чинників, які впливають на систему управління підприємством, систематизовано визначення основних категорій, пов'язаних з антикризовим управлінням, та запропоновано загальні характеристики оцінки процесів антикризового управління підприємством: результативність, ефективність,

продуктивність, якість, інтенсивність. Аналіз цілей і завдань основних етапів процесу антикризового управління стали основою для виділення двох його ключових блоків – діагностики та аналізу, і реалізації заходів антикризового управління, що було відображено в розробленій схемі загального процесу антикризового управління консалтинговими підприємствами. Зроблені висновки про важливість діагностичного етапу антикризового управління та уникнення швидких і необґрунтованих управлінських рішень потребували деталізації переліку можливих симптомів прояву кризи на підприємстві за п'ятьма основними сферами прояву з деталізацією основних показників, які можуть їх виявити, та аналізу можливих помилок на етапі діагностики кризи, серед яких: обмежений доступ до інформації, недостатня або надлишкова інформація про кризу та її прояви, свідоме чи несвідоме уникнення або ігнорування симптомів кризи, затягування з рішенням про діагностику, фокус на короткостроковому вирішенні проблем, недостатнє залучення експертів, відсутність налагодженої комунікації всередині підприємств.

8. Виокремлення основних ознак і характеристик підходу до антикризового управління, дозволило сформулювати визначення організаційного підходу гнучкого гібридного робочого простору, який відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища і покликаний забезпечити адаптивність і гнучкість консалтингових підприємств у кризових умовах. Запропоновано визначити гібридний організаційний підхід формування робочого простору (Flexi-Hybrid Work Space, або скорочено FHWS) як засіб побудови робочого середовища, що сполучає в собі елементи традиційних способів організації офісів, віддалених робочих місць, гнучких робочих просторів та їх повноцінного технологічного й цифрового забезпечення з метою оптимізації менеджменту консалтингових підприємств і підвищення адаптивності антикризового управління до змінних умов середовища. Основними характеристиками організаційного FHWS підходу визначено динамічність, адаптивність, комбінаторність, системність, модульність, масштабованість, інноваційність. Основними модулями організаційного

FHWS підходу є центральне управління, операційний простір і технічне та цифрове забезпечення, індивідуальне поєднання яких дозволяє підприємству сформувати власну модель організації робочого простору. Статичною частиною залишається базова структура підходу та його основні обов'язкові компоненти, а динамічними компонентами є операційний простір і цифрові платформи, які змінюються та оновлюються для адаптації до нових робочих умов і потреб команди, для гарантії збереження даних і удосконалення процесів.

9. Розробка базового гібридного організаційного FHWS підходу до управління консалтинговими підприємствами зумовила доцільність опрацювання трьох основних варіантів його гібридизації: «Традиційний офіс», «Віддалені робочі місця», «Збалансований робочий простір». Обґрунтування методики вибору базового варіанта гібридного організаційного FHWS підходу до управління конкретним підприємством запропоновано здійснювати з використанням методу мультиатрибутивного моделювання Фішбейна. На першому етапі визначено тринадцять можливих атрибутів оцінки, з яких далі обрано п'ять ключових: 1) гнучкість графіка; 2) технологічна підтримка; 3) якість комунікацій; 4) результативність діяльності; 5) задоволення працівників. На кожному дослідженому консалтинговому підприємстві сформовано групу експертів, до складу якої включено керівника вищої або середньої ланки підприємства та три фахівці, які на момент експертного оцінювання працювали за різними підходами («Традиційний офіс», «Віддалені робочі місця», «Збалансований робочий простір»). Запропоновану методику апробовано в дев'яти організаціях, і за результатами розрахунків сформовано три групи консалтингових підприємств відповідно до обраного варіанта гібридного FHWS підходу. З метою подальшого аналізу та оцінки ефективності обраного варіанта FHWS підходу запропоновано методичний інструментарій для обчислення інтегрального показника ефективності, який враховує складові елементи за п'ятьма базовими атрибутами й додатково може включати інші елементи.

Оцінку ефективності обраних варіантів гібридного FNWS підходу для трьох груп досліджених консалтингових підприємств проведено з використанням мультиатрибутивного моделювання, що дозволило зробити висновок про оптимальність обраних варіантів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрахамсон Е. Розвиток індустрії консалтингу: основні етапи та тенденції. *Business Studies*. 2000. № 3. С. 45–57.
2. Аналіз консалтингового ринку в Україні URL: <https://blog.youcontrol.market/analiz-konsaltinghovogho-rinku-v-ukrayini/>.
3. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева ; за заг. ред. З. Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.
4. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / О. П. Денисов, І. П. Романенко. Київ : ХНАУ, 2013. 430 с.
5. Астахова В. В. Антикризове управління підприємствами : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
6. Афанасьєв Г. Г. Антикризове управління підприємствами : теорія і практика. Донецьк : ДонНУ, 2015. 284 с.
7. Бабін В. Г. Антикризове управління: підходи та методи. Київ : НТУУ «КПІ», 2014.
8. Балабанов І. Т. Антикризове управління: стратегія і тактика. М. : Фінанси і статистика, 2017. 256 с.
9. Батенко Л. В., Ліпенцев А. В. Менеджмент організацій. Київ : Центр учбової літератури. 2012. 445 с.
10. Бежаниян А. Особливості еволюції консалтингових послуг у світі. *Economic Review*. 2015. № 8. С. 32–41.
11. Бернс Т., Сталкер Г. М. Управління та системи : перекл. з англ. Київ : Основи, 2008.
12. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками. Київ : Ника-Центр, 2005. 600 с.
13. Борщ Т. С., Бурбело Н. О. Методи та інструменти формування соціальної відповідальності підприємства : Матеріали II Міжнародної

науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу». Київ, 17–19 квітня 2024 р. Т. 1. С. 18–20.

14. Бурбело Н. О. Justifying the choice of an FHWS-based management model by a company. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 4 (45). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-45-2024>.

15. Бурбело Н. О. Аналіз і класифікація ризиків підприємницької діяльності. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2015. № 1 (11). С. 160–167.

16. Бурбело Н. О. Антиномія основних засад управління в умовах кризи : Матеріали III Міжнародного науково-практичного форуму «Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці». Київ, 8–10 квітня 2021 р. С. 17–19.

17. Бурбело Н. О. Взаємодія основних категорій в антикризовому управлінні : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Американські стандарти аграрної освіти в Україні». Київ, 29–30 вересня 2023 р. С. 57–63.

18. Бурбело Н. О. Детермінант часу в антикризовому управлінні підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 7. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/7-2017-ukr>.

19. Бурбело Н. О. Детермінанти антикризового управління підприємством. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції та перспективи розвитку системи управління в Україні та світі». м. Київ, 16–17 березня 2017 р. С. 28.

20. Бурбело Н. О. Застосування гібридних форм організації праці на підприємствах: світова практика. Збірник тез VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Нові інформаційні технології управління бізнесом». Київ : Спілка автоматизаторів бізнесу, 14 березня 2023 р. С. 18–19.

21. Бурбело Н. О. Основні вимоги до управління організацією в кризовий і посткризовий період : Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Нові інформаційні технології управління бізнесом». Київ, 16 лютого 2022 р. С. 23–27.

22. Бурбело Н. О. Основні заходи і інструменти антикризового управління підприємством : Матеріали VIII Всеукраїнської конференції «Сучасні підходи до управління підприємством», м. Київ, 6 квітня 2017 р. С. 13.
23. Бурбело Н. О. Основні тенденції перебігу та незворотні наслідки глобальної кризи : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». Київ, 07 грудня 2020 р. С. 35–36.
24. Бурбело Н. О. Передумови впровадження гібридного підходу до управління компанією : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу». Київ, 17–19 квітня 2024 р. Т. 1. С. 44–46.
25. Бурбело Н. О. Побудова алгоритму дій в процесі антикризового управління підприємством // Підприємництво та фінансова система: національні особливості та світові тенденції. Одеса : ГО «Центр економічних досліджень та розвитку», 2017. С. 43–47.
26. Бурбело Н. О. Побудова процесної моделі управління для підприємства телекомунікаційної сфери. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2015. № 3 (13). С. 44–49.
27. Бурбело Н. О. Проблеми адаптації форм управління організацією в сучасних умовах : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку». Київ, 15–16 лютого 2022 р. С. 79–82.
28. Бурбело Н. О. Проблеми трансформації системи менеджменту в умовах стрімкої рецесії : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем». Харків, 08 жовтня 2020 р. С. 132–134.
29. Бурбело Н. О. Проблеми формування нових моделей управління компанією у сучасних умовах : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення». Київ, 18–19 квітня 2023 р. Т. 1. С. 174–176.

30. Бурбело Н. О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2015. № 1 (15). С. 88–94.
31. Бурбело Н. О. Підходи до класифікації форм і видів кризових явищ в економічній діяльності. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2013. № 2 (8). С. 146–151.
32. Бурбело Н. О. Соціальна складова антикризового управління підприємством: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки». Луцьк, 18 лютого 2021 р. С. 472–474.
33. Бурбело Н. О. Сучасні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг: динаміка ринку Європи та України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 323–327.
34. Бурбело Н. О. Формування комплексу заходів антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2017. № 1–2 (67). С. 65–71.
35. Бурбело Н. О., Ковшова І. О. Основні засади формування FHWS-моделей управління консалтинговими компаніями. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. С. 28–35. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1271>.
36. Бурбело Н. О., Тупкало В. М. Системний підхід до антикризового управління. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. наук. праць V Всеукр. конф. з міжнар. участю. Київ: НТУУ «КПІ», 2014. С. 499–503.
37. Буряк І. В. Основи наукових підходів до управління в організаціях. *Економіка та управління*. 2016. Т. 12, № 5. С. 89–95.
38. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. 2-ге вид., виправл. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
39. Василенко В. О., Тищенко О. І. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Київ: КНЕУ, 2020. 240 с.
40. Васильєв О. Інноваційні підходи до управління консалтинговою діяльністю. *Науковий вісник*. 2019. № 12. С. 88–94.

41. Гаррінгтон Х. Дж. Управління процесами в організації. Київ : Економіка, 2006.
42. Грішнова О. А., Зайцева Л. І. Гібридні моделі організації бізнес-процесів у сучасних умовах. Житомир : Полісся, 2021. 215 с.
43. Данилюк, М. О. Антикризове управління: теорія та практика в умовах України. Київ : Ліра, 2018.
44. Дейкстра Е. В. Алгоритми: Теорія і практика. Київ : Вид-во КНЕУ, 2002.
45. Діденко В. М. Менеджмент : підруч. Київ : Кондор, 2008. 584 с.
46. Діденко Є. О. Модель антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки.* 2015. № 3. С. 53–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_3_8.
47. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка.* 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
48. Економічна теорія: політекономія : підруч. 7-ме вид., випр. і перероб. / за ред. В. Д. Базилевича. Київ : Знання-Прес, 2008. 719 с.
49. Захарченко В. А. Антикризове управління підприємствами: сучасні підходи. Харків : ХНЕУ, 2018. 198 с.
50. Зубко Т. В. (2017). Антикризове управління підприємством: теоретичні та практичні аспекти. *Вісник економічної науки України.* № 2, С. 45–52.
51. Ігнат'єва І. О. Управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах економічної нестабільності. *Економічний вісник Донбасу.* 2018. № 3, с. 123–129.
52. Ковшова І. М. Моделі та методи управління змінами на підприємствах в умовах кризи. *Науковий вісник Полісся.* 2019. № 4, С. 78–85.
53. Колісник М. К., Ільчук П. Г., Віблій П. І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Кондор, 2007.

54. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні : монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. А. І. Ковальова. Одеса : ФОП Гуляєва В. М., 2017. 190 с.
55. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства. *Економічна наука*. 2011. № 12. С. 43–47.
56. Кудін, В. О. Процесний підхід до управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2015.
57. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Львів : Новий світ, 2012.
58. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. Львів : ІНТЕЛЕКТ+ Інституту післядипломної освіти. Інтелект-Захід, 2003. 352 с.
59. Кузьмін, О. Є. Методологія антикризового управління підприємствами. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2015.
60. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності
URL:
https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm
61. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. URL:
<https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainciv-ta-ih-migracia-zakordon-cerez-vijnu.html>.
62. Кіппінг М. Глобалізація консалтингової індустрії: перспективи та виклики. *Global Business Perspectives*. 2016. № 4. С. 25–39.
63. Лепейко Т. І., Кравченко В. М. Управління розвитком підприємств у кризових умовах. Харків : ХНЕУ, 2017. 228 с.
64. Логінов В. А. Моделювання в управлінні. Київ : Знання, 2011.
65. Лук'янихіна О. А., Панасовський Є. А. Організація, технології та механізм антикризового управління підприємством. URL:
<http://www.nbu.gov.ua/>.

66. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25.
67. Лісовий В. М. Антикризове управління підприємствами в Україні: теоретико-методологічні аспекти. Київ : Інститут економіки НАН України, 2009.
68. Мазур Н. А., Ніколашин А. О. Ринок консалтингових послуг в Україні та світі в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL : <https://doi.org/10.32782/25240072/2021-24-15>.
69. Майнка М. К. Особливості сучасних моделей ефективного бізнесу підприємств. 2020. URL: <https://zenodo.org/record/4661815#.YqkapC96BsM>.
70. Макаренко І. О. Алгоритм антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 3. С. 104–109.
71. МакКенна К. Стратегічний консалтинг: історичні аспекти розвитку. *Cambridge: Business Press*, 2012. 256 с.
72. Моголова М., Голосенко Д. Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості. *Empirio 1*. № 2, 2024. С. 106–115.
73. Міжнародна класифікація консалтингових послуг. URL: <https://consulting-ck.at.ua/news/2009-07-06-2>.
74. Обсяг реалізованих послуг за видами економічної діяльності, 2022 рік. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/posl/dpsp_II%D0%86_2020.xlsx.
75. Особливості формування та розвитку консалтингового бізнесу в Україні. URL: <https://businesswoman.org.ua/>.
76. Охріменко А. Г. Основи менеджменту. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 130 с.
77. Портал української мови та культури. Тлумачення із «Словника української мови». URL: <https://www.uaredactor.com.ua/korysni-e-resursy/>.

78. Пріб К. С. Інноваційні стратегії антикризового управління в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 90–96.
79. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України в редакції від 22.12.2011 р. № 4212-VI. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/ru/2343-12> (дата звернення: 15.08.2024).
80. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу : Закон України від 04.02.2021 р. № 1213-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (дата звернення: 15.08.2024).
81. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність : Закон України від 17.06.2004 р. № 1807-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 38. Ст. 470. Із змінами, внесеними згідно із законами № 2754-VI від 02.12.2010, № 5462-VI від 16.10.2012, № 4017-IX від 10.10.2024.
82. Про офіційну статистику : Закон України від 16.08.2022 р. № 2524-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2524-20#Text> (дата звернення: 12.09.2024).
83. Проект «Доступ до фінансування та підтримка стійкості ММСП в Україні». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=fju5RhJyeDE>.
84. Результати опитування «Відновлення економіки України: актуальні потреби бізнесу в роботі з персоналом». URL: <https://www.cmc-ukraine.com/ua/Opituvannya-Vidnovlennya-ekonomiki-Ukraini-aktualni-potrebi-biznesu-v-roboti-z-personalom>.
85. Романов В. Є., Рудік О. М., Брус Т. М. Вступ до аналізу державної політики. Київ : Основи, 2001. 238 с.
86. Рубан В.М. Інструменти антикризового управління. Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : Матеріали X (Ювілейної) Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 130-річчю НУХТ. 2014. С. 31–33.

87. Румянцева Є. Є. Антикризове управління: інноваційні підходи та інструменти. Одеса : ОНЕУ, 2016. 192 с.
88. Савчук В. П. Механізми антикризового управління підприємствами: методологія та практика. Київ : НІСД, 2015. 234 с.
89. Савчук В. П. Антикризове управління: підходи та механізми реалізації. Київ : Наукова думка, 2011.
90. Словник української мови : в 11 т. Т. 9 / Інститут мовознавства АН УРСР ; за ред. І. К. Білодіда. Київ : Наукова думка, 1970–1980. С. 764.
91. Словопедія. Словник іншомовних слів.
[URL://http://slovopedia.org.ua/36/53396/238365.html](http://slovopedia.org.ua/36/53396/238365.html).
92. Терещенко В. І. Антикризове управління підприємствами: теорія та практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2015.
93. Український ринок менеджмент консалтингу. URL: <https://www.cmc-ukraine.com/ua/news/>.
94. Уікхем Ф. Розвиток міжнародного консалтингу: основні напрями та виклики. London: Oxford Press, 2017. 278 с.
95. Харченко В. А. Підходи до управління сучасним підприємством. URL: www.pdfactory.com.
96. Храпкіна В. В., Яцина Ю. О. Формування ринку консалтингових послуг в Україні. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 3. С. 45.
97. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників : пер. з англ. Київ : Всеувиго ; Наук. думка, 2002. 566 с.
98. Черниш Н. І. Чинники та фактори як об'єкти дослідження у соціології та економіці. Т. 4 // Соціально-економічні аспекти розвитку підприємств. 2015. № 2. С. 45–52.
99. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учеб. пособ. Київ : МАУП, 2000. 208 с.
100. Чобіток В. А. Антикризове управління: теорія і практика. Харків : Інжек, 2012.

101. Чумаченко М. Г. Управління підприємством у період кризи: теорія, методологія, практика. Київ : Київ. ун-т, 2019. 260 с.
102. Чумаченко М. Г. Основи антикризового управління підприємством. Київ : Кондор, 2010.
103. Шегда А. В. Менеджмент : підруч. Київ : Знання, 2006. 645 с.
104. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством : навч.-метод. посіб. [для сам. вивч. дисц.]. Київ : КНЕУ, 2006. 196 с.
105. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 335 с.
106. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. В. Старко. Київ : Вид. дім «Києво-Могилян. акад.», 2011. 244 с.
107. Янковська, Л. О. Стратегії розвитку підприємств у кризових умовах. Київ: КНЕУ, 2017.
108. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed. Project Management Institute. 2017. 756 p.
109. A hybrid work model for all. URL: https://employers.builtin.com/guide-how-to-create-a-successful-hybrid-work-environment/?utm_source=Editorial&utm_medium=BIReferral.
110. Abrahamson E. Management fashion. Academy of management review. 1996. Pp. 254–285.
111. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: How to Get to Prime and Stay There. Los Angeles: Adizes Institute Publishing, 2004. 384 p.
112. Altman, E. Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt. New York: Wiley, 2011.
113. Antoniadis, H.; Halvitigala, D.; Eves, C. CoWorking Space v. The Traditional Office Space: Challenges and Opportunities in Sydney. In Proceedings of the 25th European Real Estate Society (ERES) Conference 2018, Reading, UK, 8 January 2018. URL: https://ideas.repec.org/p/arz/wpaper/eres2018_294.html.

114. Bakkah HR Operating Model: Principles, Purpose, Benefits, and Types. Bakkah. 2021. URL: <https://bakkah.net> (Accessed: 28.07.2024).
115. Bodin Danielsson, Christina, and Töres Theorell. «Office employees' perception of workspace contribution: A gender and office design perspective.» *Environment and Behavior* 51.9-10 (2019): 995–1026.
116. Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
117. Boston Consulting Group (BCG). URL: <https://www.bcg.com/>.
118. Burtscher, Johannes, Martin Burtscher, and Grégoire P. Millet. «(Indoor) isolation, stress, and physical inactivity: Vicious circles accelerated by COVID-19?.» *Scandinavian journal of medicine & science in sports* 30.8 (2020): 1544.
119. Cambridge Free English Dictionary and Thesaurus. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/flexible>.
120. Wohlers, Christina, and Guido Hertel. «Choosing where to work at work—towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices.» *Ergonomics* 60.4 (2017): 467–486.
121. Consulting Industry Statistics and Market Size Overview, Business and Industry Statistics. Plunkett Research. URL: <https://www.plunkettresearch.com/statistics/Industry-Statistics-Consulting-Industry-Statistics-and-Market-SizeOverview/>.
122. Consulting Industry Statistics and Market Size Overview, Business and Industry Statistics. Plunkett Research. URL: <https://www.plunkettresearch.com/statistics/Industry-Statistics-Consulting-Industry-Statistics-and-Market-SizeOverview/>.
123. Coombs, W. Timothy (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications.
124. Coronavirus and homeworking in the UK. URL: <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/bulletins/coronavirusandhomeworkingintheuk/april2020>.

125. Covey, S. R. (1989). *The Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, 1989.
126. *Crisis Management Tools: Essential Strategies for Effective Response*, URL: <https://www.cision.com/resources/insights/crisis-management-tools/>.
127. Daft, Richard L. (2018). *Management*. Cengage Learning.
128. Danielsson, Christina Bodin, and Lennart Bodin. «Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types.» *Journal of architectural and planning research* (2009): 241–257.
129. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en.html>.
130. Deming W. E. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press, 1986. 507 p.
131. *Digital tools to use for your business in 2024 (Updated)*. URL: <https://www.descasio.io/21-digital-tools-to-use-for-your-business-in-2021/>.
132. Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive*. New York: HarperCollins.
133. Drucker, P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness, 1999.
134. Drucker, P. *Management Challenges for the 21st Century* / P. Drucker. – Нью-Йорк: HarperBusiness, 1999.
135. Fayol H. *General and Industrial Management*. London: Pitman, 1949. 224 p.
136. Filho, W.; Will, M.; Salvia, A.; Adomßent, M.; Grahl, A.; Spira, F. *The Role of Green and Sustainability Offices in Fostering Sustainability Efforts at Higher Education Institutions*. *J. Clean. Prod.* 2019, 232, 1394–1401. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.273>.
137. Fink, M. L. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: AMACOM.
138. *Flexible Workspaces & Offices: Everything You Need to Know*, URL: <https://hubblehq.com/blog/everything-about-flexible-office-space>.
139. Gennaro Cuofano. *70+ Business Models Patterns In 2022*. FourWeekMBA. The Leading Source of Insights On Business Model Strategy & Tech Business Models. 2022. URL: <https://fourweekmba.com/what-is-a-business-model/>.

140. Gluckler J. Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation / J. Gluckler, T. Armbruster. 2003. Available. URL: <https://www.researchgate.net/publication/240279679>.
141. Gorevaya, E., Khayrullina M. (2015). Evolution of Business Models: Past and Present Trends. *Procedia Economics and Finance*. 2015. 27. P. 344–350. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/82100028.pdf>.
142. Gregory Dean Multiattribute Theory and Wal-Mart. URL: <https://marketography.com/tag/fishbein-model/>.
143. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50, No. 4. P. 37–46.
144. Gunderson, L. H., & Holling, C. S. (2002). *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. Washington, D.C.: Island Press.
145. Harmon, P. *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*. / P. Harmon. Boston: Elsevier, 2018.
146. Hill, C.W.L., Jones, G.R. *Strategic Management: An Integrated Approach* / C.W.L. Hill, G.R. Jones. Boston: Cengage Learning, 2020.
147. Hybrid model of the workplace The 5-step strategy you need to know in 2023. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/hybrid-workplace-model/>.
148. International Consulting Group. URL: <https://www.internationalconsultinggroup.com/>.
149. Ipsen, Christine, et al. «Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19.» *International journal of environmental research and public health* 18.4 (2021). 1826 p.
150. James, Erika H., & Wooten, Lynn Perry (2010). *Leading Under Pressure: From Surviving to Thriving Before, During, and After a Crisis*. Routledge.
151. Johnson, I. (2010). *Management Consulting: Concepts and Applications*. Chicago: Business Management Books.
152. Joshua Valles (2024). *Hybrid Project Management: the Best of Two Worlds*, URL: <https://www.usemotion.com/blog/hybrid-project-management>.

153. Juglar, Clément. «Des Crises Commerciales et de leur Retour Périodique en France, en Angleterre et aux États-Unis.» Guillaumin et Cie, 1862.
154. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
155. Kelly Ostrowercha (2023). A guide to blending Agile and traditional PM methods in hybrid project management. URL: <https://www.float.com/resources/hybrid-project-management/>.
156. Kipping M. *Management consulting. Emergence and dynamics of a knowledge industry* / M. Kipping, L. Engwall. Oxford, UK: Oxford university press, 2002. 267 p.
157. Kipping M. The evolution of management consultancy: its origins and global development. In: Curnow B., Reuvid J. *The international guide to management consulting: the evolution, practice and structure of management consultancy worldwide*. London : Kogan page publishers, 2003. Pp. 21–33.
158. Kipping M. Trapped in their wave: the evolution of management consultancies. In: Clark T., Fincham R. *Critical consulting: new perspectives on the management advice industry*. Oxford: Wiley-Blackwell, 2002. Pp. 28–50.
159. Kitchin, Joseph. «Cycles and Trends in Economic Factors.» *The Review of Economics and Statistics*, vol. 5, no. 1, 1923. Pp. 10–16. JSTOR, URL: www.jstor.org/stable/1927031.
160. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
161. KPMG. URL: <https://kpmg.com/uk/en/home.html>.
162. KPMG. *Shared Services: Optimizing Business Processes for the Future*. KPMG Insights. 2020. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights> (accessed: 28.07.2024).
163. Kuznets S. *Secular Movements in Production and Prices. Their Nature and their Bearing upon Cyclical Fluctuations*. Boston: Houghton Mifflin, 1930.

164. Lewin K. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*. 1947. Vol. 1, No. 1. P. 5–41.
165. Lewin, K. *Field Theory in Social Science* / K. Lewin. New York: Harper & Row, 1951.
166. MacKenzie, R. A. *The Time Trap: The Classic Book on Time Management*. AMACOM, 2009.
167. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/speeding-up-in-a-slowng-economy>.
168. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
169. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994. 458 p.
170. Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*. AMACOM.
171. Murphy, Antoin E. «Richard Cantillon: Entrepreneur and Economist.» Clarendon Press, 1986. ISBN: 9780198287141.
172. Barath, Matus, and Dusana Alshatti Schmidt. «Offices after the COVID-19 pandemic and changes in perception of flexible office space.» *Sustainability* 14.18 (2022): 11158.
173. O'Rourke, G.A. *Workplace strategy: A new workplace model*. *Asia Pac. J. Hum. Resour.* 2021, 59, 554–566. URL: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12288>.
174. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). «Reframing Crisis Management.» *The Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
175. Perez, Carlota. «Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages.» Edward Elgar Publishing, 2002. ISBN: 9781840649222.

176. Porteous E. What Is a Centre-Led Procurement Model? Procurious. 2021. URL: <https://www.procurious.com/procurement-news/hybrid-centralised-decentralised-debate> (Accessed: 28.07.2024).
177. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
178. PricewaterhouseCoopers. URL: <https://www.pwc.com/gx/en.html>.
179. Robertson B. Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World. Henry Holt & Co. 2015. 223 p.
180. Rosenthal, U., Charles, M. T., & 't Hart, P. (1989). Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism. Springfield: Charles C Thomas Publisher.
181. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. New York: Free Press, 1976. 368 p.
182. Smith, J.C. (2002). Consulting for Organizations: A Professional Approach. New York: Business Publications.
183. Survey of the EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY 2018 | 2019, Annual Survey. URL: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/> (accessed: 28.10.2024).
184. Survey of the EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY 2019|2020, Annual Survey. URL: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/> (accessed: 28.10.2024).
185. Survey of the EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY 2020|2021, Annual Survey. URL: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/> (accessed: 30.10.2024).
186. Survey of the EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY 2021|2022, Annual Survey. URL: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/> (accessed: 30.10.2024).
187. Survey of the EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY 2022|2023, Annual Survey. URL: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/> (accessed: 30.10.2024).

188. Søliland, E., & Hansen, G. K. (2019). Ideas or reality? Flexible space – flexible people? *Intelligent Buildings International*, 11(3–4), 145–157. URL: <https://doi.org/10.1080/17508975.2019.1573355>.
189. Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.
190. Taylor, A. (2015). *Strategic Consulting: Theory and Practice*. Boston: Academic Publishing.
191. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, 1911. 144 p.
192. The English dictionary the Cambridge Advanced Learner’s Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/consulting> (accessed: 18.09.2024).
193. The Ultimate List of Successful Business Statistics in 2023. URL: <https://www.luisazhou.com/blog/successful-business-statistics/>.
194. The World’s Biggest Bankruptcies 2023. URL: <https://www.gfmag.com/global-data/economic-data/worlds-biggest-bankruptcies>.
195. UK Remote And Hybrid Working Statistics 2024. URL: <https://www.forbes.com/uk/advisor/business/remote-work-statistics/>.
196. Ulrich D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Review Press. 1997. 304 p.
197. Kim, Usher, Navjot Bhullar, and Jackson Debra. «Life in the pandemic: Social isolation and mental health.» *J of clinical Nursing*. Accessed on 29 (2020).
198. Wang, J., & Ritchie, B. W. (2012). Understanding accommodation managers’ crisis planning intention: An application of the theory of planned behavior. *Tourism Management*.
199. Weijs-Perrée, Minou, et al. «Analysing user preferences for co-working space characteristics.» *Building Research & Information* 47.5 (2019): 534–548.
200. Wicks, M. (2005). *Professional Consulting: Insights and Strategies*. London: Consulting Press.

201. Yang, Eunhwa, Yujin Kim, and Sungil Hong. «Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19.» *Journal of corporate real estate* 25.1 (2021): 50–76.

ДОДАТКИ

Додаток А

Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про
апробацію матеріалів дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Бурбело Н. О. Justifying the choice of an FHWS-based management model by a company. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 4 (45). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-45-2024>.
2. Бурбело Н. О. Аналіз і класифікація ризиків підприємницької діяльності. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2015. № 1 (11). С. 160–167.
3. Бурбело Н. О. Детермінант часу в антикризовому управлінні підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 7. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/7-2017-ukr>.
4. Бурбело Н. О. Побудова процесної моделі управління для підприємства телекомунікаційної сфери. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2015. № 3 (13). С. 44–49.
5. Бурбело Н. О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2015. № 1 (15). С. 88–94.
6. Бурбело Н. О. Підходи до класифікації форм і видів кризових явищ в економічній діяльності. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2013. № 2 (8). С. 146–151.
7. Бурбело Н. О. Сучасні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг: динаміка ринку Європи та України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 323–327.
8. Бурбело Н. О. Формування комплексу заходів антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2017. № 1–2 (67). С. 65–71.
9. Бурбело Н. О., Ковшова І. О. Основні засади формування FHWS-моделей управління консалтинговими компаніями. *Інноваційна економіка*.

2024. № 3. С. 28–35. URL:
<http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1271>.

10. Бурбело, Н. О. Особливості оцінки антикризової стійкості підприємства. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2016. № 3(17) – С.100–106

11. Бурбело Н. О. Діагностика ринку ТК послуг в Україні в умовах кризи. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2016. № 2 С. 109–116

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

12. Борщ Т. С., Бурбело Н. О. Методи та інструменти формування соціальної відповідальності підприємства : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу». Київ, 17–19 квітня 2024 р. Т. 1. С. 18–20.

13. Бурбело Н. О. Антиномія основних засад управління в умовах кризи : Матеріали III Міжнародного науково-практичного форуму «Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці». Київ, 8–10 квітня 2021 р. С. 17–19.

14. Бурбело Н. О. Взаємодія основних категорій в антикризовому управлінні : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Американські стандарти аграрної освіти в Україні». Київ, 29–30 вересня 2023 р. С. 57–63.

15. Бурбело Н. О. Детермінанти антикризового управління підприємством. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції та перспективи розвитку системи управління в Україні та світі». м. Київ, 16–17 березня 2017 р. С. 28.

16. Бурбело Н. О. Застосування гібридних форм організації праці на підприємствах: світова практика. Збірник тез VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Нові інформаційні технології управління бізнесом». Київ : Спілка автоматизаторів бізнесу, 14 березня 2023 р. С. 18–19.

17. Бурбело Н. О. Основні вимоги до управління організацією в кризовий і посткризовий період : Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної

конференції «Нові інформаційні технології управління бізнесом». Київ, 16 лютого 2022 р. С. 23–27.

18. Бурбело Н. О. Основні заходи і інструменти антикризового управління підприємством : Матеріали VIII Всеукраїнської конференції «Сучасні підходи до управління підприємством», м. Київ, 6 квітня 2017 р. С. 13.

19. Бурбело Н. О. Основні тенденції перебігу та незворотні наслідки глобальної кризи : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». Київ, 07 грудня 2020 р. С. 35–36.

20. Бурбело Н. О. Передумови впровадження гібридного підходу до управління компанією : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу». Київ, 17–19 квітня 2024 р. Т. 1. С. 44–46.

21. Бурбело Н. О. Побудова алгоритму дій в процесі антикризового управління підприємством // Підприємництво та фінансова система: національні особливості та світові тенденції. Одеса : ГО «Центр економічних досліджень та розвитку», 2017. С. 43–47.

22. Бурбело Н. О. Проблеми адаптації форм управління організацією в сучасних умовах : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку». Київ, 15–16 лютого 2022 р. С. 79–82.

23. Бурбело Н. О. Проблеми трансформації системи менеджменту в умовах стрімкої рецесії : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем». Харків, 08 жовтня 2020 р. С. 132–134.

24. Бурбело Н. О. Проблеми формування нових моделей управління компанією у сучасних умовах : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення». Київ, 18–19 квітня 2023 р. Т. 1. С. 174–176.

25. Бурбело Н. О. Соціальна складова антикризового управління підприємством : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки». Луцьк, 18 лютого 2021 р. С. 472–474.

26. Бурбело Н. О., Тупкало В. М. Системний підхід до антикризового управління. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. наук. праць V Всеукр. конф. з міжнар. участю. Київ : НТУУ «КПІ», 2014. С. 499–503.

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом



1615

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Бурбело Наталії Олександрівни
на тему «Антикризове управління консалтинговими підприємствами на засадах
гібридного організаційного підходу»
у навчальному процесі Національного університету «Києво-Могилянська Академія»

Результати дисертаційного дослідження Бурбело Наталії Олександрівни на тему «Антикризове управління консалтинговими підприємствами на засадах гібридного організаційного підходу» упроваджено упродовж 2021-2024 рр. на кафедрі маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія».

Розроблені дисертантом матеріали, у яких висвітлюються питання специфіки антикризового управління підприємства, використовувалися під час викладання фахових навчальних дисциплін: «Менеджмент», «Ризик менеджмент», «Маркетингові комунікації», «Операційний менеджмент» та «Управління персоналом» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» та 075 «Маркетинг».

Упровадження в освітній процес матеріалів дисертанта сприяло ефективному формуванню у майбутніх фахівців з менеджменту та маркетингу компетентності щодо оцінки та вирішення кризових ситуацій на підприємствах, моделювання та уникнення таких ситуацій в майбутньому. Апробовані навчально-методичні матеріали дисертанта свідчать про ефективність та доцільність запропонованих лекцій, практичних занять, завдань для самостійної роботи для розвитку критичного й креативного мислення здобувачів освіти, формування аналітичних здібностей та уміння приймати обґрунтовані управлінські рішення. Теоретична та практична цінність запропонованих матеріалів дає підстави для висновків щодо доцільності упровадження результатів дослідження Бурбело Н. О. при викладанні зазначених навчальних дисциплін.

Результати впровадження дисертаційного дослідження Бурбело Наталії Олександрівни на тему «Антикризове управління консалтинговими підприємствами на засадах гібридного організаційного підходу» обговорено та затверджено на засіданні кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (протокол № 10 від 15 листопада 2024).

Завідувач кафедри маркетингу
та управління бізнесом
Національного університету
«Києво-Могилянська академія»,
к. е. н., доцент

К.В. Пилип



Акт впровадження результатів дисертаційного дослідження



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

04070, м. Київ, вул. Г. Сковороди, 2, тел.: (044)425-60-59, www.ukma.edu.ua, Код ЄДРПОУ 16459396

10.09.2025 № 100/2

на № _____

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

- Назва пропозиції для впровадження:** Методологічні підходи до розробки і реалізації заходів антикризового управління за допомогою гібридного організаційного підходу.
- П.І.Б. автора:** Бурбело Наталія Олексіївна, здобувач кафедри маркетингу та управління бізнесом, Національного університету «Києво-Могилянська Академія», керівник Кошова Ірина Олегівна.
- Джерело інформації:** Матеріали дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за темою «Антикризове управління консалтинговими підприємствами на засадах гібридного організаційного підходу»
- Установа, в якій здійснено впровадження:** Національний університет «Києво-Могилянська академія».
- Термін впровадження:** 01.09.2022 р. – 30.06.2025 р.
- Форма впровадження:** при написанні курсових та кваліфікаційних робіт для здобувачів освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент.
- Ефективність впровадження:** Студенти застосовують актуальні методи антикризового управління, що підвищує практичну цінність їхніх робіт та відповідність сучасним реаліям бізнесу. Робота з гібридними моделями та інструментами для подолання кризових ситуацій допомагає студентам аналізувати складні бізнес-процеси, знаходити шляхи мінімізації ризиків та розробляти адаптивні управлінські рішення та бути більш підготовленими до роботи у бізнес-середовищі, що постійно змінюється. Темі та підходи, закладені в основі дослідження, можуть стати основою для подальших наукових досліджень, розширення знань у сфері управління. Всі ці аспекти сприяють підвищенню якості курсових і кваліфікаційних робіт, збільшенню їхньої відповідності реальним бізнес-потребам і збагаченню навчального процесу практично орієнтованими знаннями.
- Зуваження, пропозиції:** немає.

Відповідальний за впровадження
завідувач кафедри маркетингу і
управління бізнесом,
кандидат економічних наук, доцент



К. В. Пічак

Декан факультету економічних наук,
кандидат економічних наук, доцент

С. В. Глушенко

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження



№ 32 від 12.09.2023

ДОВІДКА

про впровадження результатів науково-дослідницької роботи
Бурбело Наталії Олексіївни

Довідка видана Бурбело Наталії Олексіївни для підтвердження того, що для організації бізнес-процесів ТОВ «ОСІС» було використано авторську методику оцінки ефективності процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством, розробленої в рамках дисертаційного дослідження на тему: «Антикризове управління консалтинговим підприємством на засадах процесно-орієнтованого підходу». Зазначена методика ґрунтується на застосуванні процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством за набором управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності реформування підприємства, скорочення позапланових витрат і часу на прийняття управлінських рішень.

Розробка і регламентація бізнес-процесів допомогла керівництву виявити проблемні зони діяльності і підвищити ефективність управління компанією завдяки скороченню витрат на дублюючі процеси, забезпечити узгодженість операцій в рамках процесів і ліквідувати протиріччя в діях підрозділів.

Директор ТОВ «ОСІС»

Марищук О.В.



ТОВ «ОСІС»
вул. Сирецька, 9, Київ, 04073
(044) 500-96-05
sales@osis.com.ua

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження



ТОВ «ОРТЕЛ»
м. Запоріжжя, вул. Перемоги, 97а
ЄДРПОУ 31576079
Тел. +380 (61) 717-21-61

№ 85 від 24.11.2023

ДОВІДКА
про оцінку та впровадження результатів науково-дослідницької роботи
Бурбело Наталії Олексіївни на тему: «Антикризове управління
телекомунікаційним підприємством на засадах процесно-орієнтованого
підходу»

Фахівцями ТОВ «ОРТЕЛ» здійснено оцінку практичного значення наукових результатів отриманих Бурбело Н.О. при підготовці дисертаційного дослідження щодо заходів антикризового управління на вітчизняних підприємствах.

Результати є обґрунтованими та представляють практичний інтерес для організацій та підприємств як сфери консалтинговим, так і інших галузей. Розроблений дослідником механізм антикризового управління включає не тільки чіткий алгоритм управлінських дій в кризовому стані, а й практичну методику діагностики підприємства.

З повагою,
Заступник директора с комерційних питань
Суровська О.О.



Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

№ 101 від 19.12.2024

ДОВІДКА

про оцінку та впровадження результатів науково-дослідницької роботи

Бурбело Наталії Олексіївни

Фахівцями компанії ТОВ «Реаллайн» здійснено оцінку практичного значення наукових результатів отриманих Бурбело Н.О. при підготовці дисертаційного дослідження щодо заходів антикризового управління на вітчизняних підприємствах. Результати є обґрунтованими та представляють практичний інтерес для організацій та підприємств як сфери телекомунікацій, так і інших галузей. Опис і регламентація бізнес-процесів підприємства, процесно-орієнтований підхід в управлінні значно впливають на основні результати діяльності через скорочення витрат і раціоналізацію управлінської діяльності.

Розроблений механізм антикризового управління спрямований не тільки на подолання кризових явищ, а в першу чергу на формування факторів стійкості підприємства і пом'якшення циклічних коливань розвитку.

Директор ТОВ «Реаллайн»

Алексеевко М.В.



Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

ЗАТВЕРДЖУЮ
Перший проректор
Державного університету
інформаційно-комунікаційних
технологій


«»
Олександр КОРЧЕНКО
2024 р.

ДОВІДКА

про впровадження у навчальний процес Державного університету інформаційно-телекомунікаційних технологій результатів дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії Бурбело Наталії Олексіївни

Довідка надана на підтвердження фактичного використання у навчальному процесі Навчально-наукового інституту Менеджменту та підприємництва Державного університету інформаційно-телекомунікаційних технологій результатів дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня доктора філософії Бурбело Наталії Олексіївни.

Результати роботи Бурбело Н. О. використані під час виконання науково-дослідних робіт Навчально-наукового інституту Менеджменту та підприємництва за такими темами:

- Методичні підходи щодо формування та реалізації сталого розвитку галузі зв'язку, інформації та інформатизації (№0114U002053);
- Методологічні засади побудови процесно-орієнтовного підприємства телекомунікацій» (№0114U001500).

У навчальному процесі були використані такі результати, отримані особисто Бурбело Н.О.:

- систематизовано форми і види кризових явищ на підприємствах;
- обґрунтовано впровадження методики процесно-орієнтованого управління на підприємстві;
- сформовано механізм антикризового управління підприємством;

– досліджено вплив фактору часу на процес антикризового управління.

Отримані наукові результати дисертаційної роботи Бурбело Н.О. у 2014–2017 роках використовувались у навчальному процесі Державного університету інформаційно-телекомунікаційних технологій при дипломному та курсовому проектуванні, а також під час викладання навчальних дисциплін: «Антикризовий менеджмент», «Теорія і практика моделювання бізнес-процесів», «Теорія і практика побудови організаційних систем», «Бізнес-інформатика», «Менеджмент організацій».

Голова комісії:

Завідувач кафедри
управління кібербезпекою та захистом інформації
д.е.н., професор

Світлана ЛЕГОМІНОВА

Члени комісії:

Професор кафедри економіки
д.е.н., професор

Альона ГОЛОБОРОДЬКО

Професор кафедри
управління кібербезпекою та захистом інформації
д.е.н., доцент

Тетяна КАПЕЛЮШНА

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

ТОВ "ПРОКОМ", ЄДРПОУ 13605118
м. Запоріжжя, вул. Патріотична, 50а
р/р 26007000095899 в ПАТ "Укрсоцбанк" г. Київ, МФО 30023
тел. (061) 284 99 33



Вих. № 2916 від 29.03.2017 р.

За місцем призначення

ДОВІДКА

про впровадження результатів науково-дослідницької роботи
Бурбело Наталії Олексіївни

Бурбело Наталія Олексіївна надала ТОВ «Проком» для аналізу і апробації результати своєї науково-дослідницької роботи. Здобувач ступеня кандидата економічних наук в своєму дослідженні розробила комплекс заходів антикризового управління і дослідила вплив основних факторів на його формування.

На особливу увагу заслуговує обґрунтування взаємозв'язку категорій часу і інтенсивності управлінських заходів при подоланні кризових станів на підприємстві. Запропоновану методику реалізовано для діагностики поточного стану підприємства та підвищення його ринкової стійкості.

Результати дослідження можна оцінити як практично значимі та рекомендувати для впровадження на вітчизняних підприємствах.

З Повагою,

Директор ТОВ «Проком»

С. М. Бутенко



Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

УКРАЇНА
КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО „ЕНЕРГІЯ”

вул. Промислова, 1, а/с 51, м. Обухів, 08703. Тел.: (04572) 71-311, Факс (04572) 72-175

www.energiya.kiev.ua, E-mail: pat@energiya.kiev.ua

Ідентифікаційний код 13699556.

Індивідуальний податковий номер 136995510164.

24. 03 2017 р. № 297
На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів науково-дослідницької роботи
Бурбело Наталії Олексіївни на тему:
„Антикризове управління телекомунікаційним підприємством
на засадах процесно-орієнтованого підходу”

Фахівцями Приватного акціонерного товариства „Енергія” здійснено оцінку практичного значення наукових результатів, отриманих Бурбело Н.О. при підготовці дисертаційного дослідження. Практичним результатом дослідження є розроблений механізм антикризового управління спрямований в першу чергу на формування факторів стійкості підприємства і пом'якшення циклічних коливань його розвитку.

Запропоновану методику реалізовано для підвищення адаптивності підприємства в ринковому середовищі і ранньої діагностики дії кризових факторів на підприємстві. Розроблений алгоритм заходів ґрунтується на застосуванні процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством і спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства, скорочення позапланових витрат і часу на прийняття управлінських рішень.

Голова правління
ПрАТ „Енергія”



Ю.Ф.Шигірт

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ЄВРО-РЕКОНСТРУКЦІЯ»**

Місцезнаходження:
вул. Гната Хоткевича, 20
м. Київ, 02094
Код ЄДРПОУ 37739041

Тел. (044) 277 68 00
Факс (044) 277 68 03
E-mail: darntec4@tec4.kiev.ua
www.tec4.kiev.ua

06.11.2019 № 31/5-19/2019
На № _____ Від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
«Антикризове управління консалтингових підприємств на засадах гібридного моделювання»
аспірантки кафедри маркетингу та управління бізнесом
Національного університету «Києво-Могиллянська академія»
Бурбело Наталії Олексіївни

Результати дисертаційного дослідження аспірантки Національного університету «Києво-Могиллянська академія» Бурбело Наталії Олексіївни на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073- «Менеджмент» на тему: «Антикризове управління консалтингових підприємств на засадах гібридного моделювання» були використані у діяльності ТОВ «ЄВРО-РЕКОНСТРУКЦІЯ».

Надані в рамках дослідження рекомендації можуть бути застосовані в компанії через застосування механізму антикризового управління підприємством за процесно-орієнтованим підходом. Це забезпечить адаптивність компанії до складних умов зовнішнього середовища та подолання внутрішніх кризових факторів. Запропоновані заходи сприятимуть збереженню стійкості компанії та ефективності її функціонування завдяки чітко визначеному алгоритмічному взаємозв'язку між етапами та елементами запропонованого механізму. Вони також враховують можливі варіації результатів із допустимими відхиленнями та похибками. Такий структурований, але водночас гнучкий підхід дозволяє ретельно відстежувати та оцінювати процес впровадження, а також вносити корективи за потреби.

Генеральний директор



Олексій СИДОРЕНКО

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження



№ 27 від 08 січня 2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи «Антикризове управління консалтинговими підприємствами на засадах гібридного організаційного підходу» здобувача наукового ступеня доктора філософії кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» Бурбело Наталії Олексіївни

Команда експертів ТОВ «Київський БКК» активно долучалася до дослідження аспірантки Національного університету «Києво-Могилянська академія» Наталії Бурбело за темою: «Антикризове управління консалтинговими підприємствами на засадах гібридного організаційного підходу». Ця тема є надзвичайно актуальною для підприємства, оскільки гібридні підходи до управління стають необхідними в умовах кризових ситуацій та швидкоплинних змін у бізнес-середовищі.

Під час дослідження проаналізовано основи антикризового управління із фокусом на реалізацію консалтингових послуг для підтримки стабільності підприємства, ефективного функціонування та впровадження гібридного організаційного підходу, що комбінує віддалений та офісний формати роботи. Експерти компанії надали фахову оцінку ключовим параметрам, які сприяють вибору оптимального варіанту гібридного організаційного підходу для офісних працівників в умовах підвищеної невизначеності, а також оцінили його вплив на продуктивність і витривалість персоналу в кризових ситуаціях.

Практичні рекомендації та результати даного дослідження інтегровані у стратегію ТОВ «Київський БКК», допомагаючи зміцнити управлінські підходи та оптимізувати операційні процеси для забезпечення довгострокової стабільності компанії у складних умовах.

Директор

ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»



В. В. Поліщук

ФОРМА ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ОПИТУВАННЯ:

Оцінка впливу внутрішніх і зовнішніх факторів бізнес середовища на підприємство в умовах війни

Шановні колеги! Цей опитувальник розроблено для експертної оцінки впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на українські підприємства в межах наукового дослідження.

Опитування містить 5 питань: назва підприємства; визначення рівнів значимості та оцінок впливу перелічених внутрішніх і зовнішніх факторів для вашого бізнесу. Просимо Вас обрати найкращу відповідь на питання.

Дякуємо за розуміння і співпрацю!

Зірочка (*) вказує, що запитання обов'язкове

1. Повне найменування підприємства *

ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ

2. **Оцініть від 0 до 5 значимість факторів для вашого бізнесу: ***

0 - не має ніякого значення

...

5 - має надзвичайне значення

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

Фактор	0	1	2	3	4	5
Репутація підприємства						
Якість наданих підприємством товарів / послуг						
Створення особливої цінності товарів / послуг для споживачів						
Наявність чіткої стратегії у підприємства						
Фінансова стабільність підприємства						
Виробничі потужності підприємства						

Технічний рівень оснащення підприємства						
Асортиментна політика підприємства						
Частка ринку та територія охоплення підприємством						
Кваліфікація та лояльність персоналу						
Ефективність цінової політики підприємства						
Ефективність логістично-збутової політики підприємства						
Ефективність маркетингових заходів підприємства						
Ефективність інноваційної політики підприємства						
Якість сервісного обслуговування						
Гнучкість та швидкість реакції на зміни						

3. Оцініть ступінь впливу факторів на ваш бізнес сьогодні за шкалою: *

сприятливий фактор :-)

нейтральний :-/

несприятливий фактор :-(

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

Фактор	Сприя- тливий	В міру сприя- тливий	Нейтра- льний	В міру несприя- тливий	Несприя- тливий
Репутація підприємства					
Якість наданих підприємством товарів / послуг					
Створення особливої цінності товарів / послуг для споживачів					
Наявність чіткої стратегії у підприємства					
Фінансова стабільність підприємства					
Виробничі потужності підприємства					
Технічний рівень оснащення підприємства					
Асортиментна політика підприємства					
Частка ринку та територія охоплення підприємством					
Кваліфікація та лояльність персоналу					
Ефективність цінової політики					

підприємства					
Ефективність логістично-збутової політики підприємства					
Ефективність маркетингових заходів підприємства					
Ефективність інноваційної політики підприємства					
Якість сервісного обслуговування					
Гнучкість та швидкість реакції на зміни					

4. Оцініть від 0 до 5 значимість факторів для вашого бізнесу: *

0 - не має ніякого значення/ніяк не впливає

5 – надзвичайно сильно впливає на бізнес

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

Фактор	0	1	2	3	4	5
Економічна стабільність в регіоні						
Політична стабільність Наявність військових дій						
Верховенство права						
Екологія						
Науково--технічний прогрес						
Демографія						
Культурні цінності прийняті у суспільстві						
Державне регулювання (податки, митні тарифи, квоти, патенти)						
Клієнти (потенційні, реальні)						
Партнери (постачальники, посередники, інвестори)						
Конкурентне оточення						
Фінансові, валютні, інфляційні ризики						
Обсяг ринку						
Зміна моди, потреб чи смаків споживачів						
Форс-мажор						

5. Оцініть ступінь впливу факторів на ваш бізнес сьогодні за шкалою: *

сприятливий фактор :-)

нейтральний :-/

несприятливий фактор :-(

У кожному рядку виберіть лише один варіант.

фактор	Сприя- тливий	В міру сприя- тливий	Нейтра- льний	В міру несприя- тливий	Несприя- тливий
Економічна стабільність в регіоні					
Політична стабільність					
Наявність військових дій					
Верховенство права					
Екологія					
Науково--технічний прогрес					
Демографія					
Культурні цінності прийняті у суспільстві					
Державне регулювання (податки, митні тарифи, квоти, патенти)					
Клієнти (потенційні, реальні)					
Партнери (постачальники, посередники, інвестори)					
Конкурентне оточення					
Фінансові, валютні, інфляційні ризики					
Обсяг ринку					
Зміна моди, потреб чи смаків споживачів					
Форс-мажор					

ФОРМА ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ОПИТУВАННЯ:**Форми і методи організації робочих процесів компанії**

Дане дослідження спрямоване на вивчення досвіду організації офісної і віддаленої роботи у вітчизняних компаніях. Дякуємо за співпрацю.

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

1. Вкажіть назву компанії

2. Яка кількість працівників у вашій компанії *

Виберіть лише один варіант.

- менше 20
- 20-50
- 51-250
- більше 250

3. Оцініть обсяги віддаленої роботи у вашій компанії *

Виберіть лише один варіант.

- менше 25%
- 25-50%
- 50-75%
- більше 75%

4. За останній рік кількість віддалених робочих місць *

Виберіть лише один варіант.

- не змінилась
- збільшилась
- зменшилась

5. Керівники компанії працюють в офісі *

Виберіть лише один варіант.

- 1-2 дні на тиждень
- 3-4 дні на тиждень
- постійно
- працюють лише віддалено

6. Вкажіть способи комунікації, які використовують у вашій компанії *

Виберіть усе, що підходить.

- електронна пошта
- власний корпоративний чат
- Телеграм, Вайбер, Ватсап, Фейсбук
- віртуальний офіс
- коворкінг
- тимбілдинг
- конференції в офісі
- конференції онлайн
- неформальне спілкування в позаробочий часінше

7. Оцініть значимість фактору для вашої компанії *

Виберіть усе, що підходить.

	суттєва нестача	часткова нестача	достатнє забезпечення	повне забезпечення
Технічне забезпечення				
Програмне забезпечення				
Інформаційне забезпечення				
Кадрове забезпечення				

8. Оцініть рівень психологічного комфорту в колективі *

Виберіть лише один варіант.

Високий рівень напруженості						Комфортна атмосфера

9. Як ви оцінюєте якість комунікацій в компанії? *

Виберіть лише один варіант.

- Часті випадки втрати повідомлень
- Періодичні порушення передачі повідомлень
- Комунікації повноцінні

- Наскільки легко інтегрувати нові технології у робочий процес? (1 - дуже складно, 10 - дуже легко)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Соціальна взаємодія

- Як часто ви берете участь у спільних зустрічах чи обговореннях з колегами? (1 - дуже рідко, 10 - дуже часто)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Наскільки ви відчуваєте зв'язок з командою під час роботи з дому? (1 - зовсім не відчуваю, 10 - дуже відчуваю)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Чи достатньо можливостей для неформального спілкування з колегами? (1 - недостатньо, 10 - достатньо)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Витрати на інфраструктуру

- Як оцінюєте витрати на облаштування робочого місця вдома? (1 - дуже високі, 10 - дуже низькі)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Наскільки ефективно використовується офісна інфраструктура? (1 - зовсім неефективно, 10 - дуже ефективно)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Чи допомагає компанія зменшити особисті витрати на інфраструктуру для віддаленої роботи? (1 - зовсім не допомагає, 10 - допомагає повністю)

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ

створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:47:51 13.02.2025

Назва файлу з підписом: Бурбело_Дисертація_КЕП.pdf

Розмір файлу з підписом: 5.9 МБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Бурбело_Дисертація_КЕП.pdf

Розмір файлу без підпису: 5.9 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Бурбело Наталія Олексіївна

П.І.Б.: Бурбело Наталія Олексіївна

Країна: Україна

РНОКПП: 2760612203

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 16:47:34 13.02.2025

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг

Серійний номер: 382367105294AF9704000000A40C4C01F2B68203

Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підписаний PDF-файл (PAdES)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (PAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.02.05 13:00