

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Григорак М.Ю.
(підпис, П.І.Б)
«07» грудня 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

ТЕМА: «Антикризова стратегія управління консалтинговою діяльністю в умовах пандемії»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

освітньо-професійна програма «Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання»
(шифр і назва)

форма навчання заочна

Виконавець: Горелік Олександра Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Гармаш О.М.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Кабан Н.Д.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня магістр
Форма навчання заочна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр найменування)
Освітньо-професійна програма «Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання»
(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Григорак М.Ю.
(підпис, П.І.Б.)
«05» жовтня 2020 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Горелік Олександри Миколаївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Антикризова стратегія управління консалтинговою діяльністю в умовах пандемії» затверджена наказом ректора від 06 жовтня 2020 р. № 1933/ст.
2. Термін виконання роботи: з 05.10.2020 р. до 31.12.2020 р.
3. Дата подання роботи на випускню кафедру 07.12.2020 р.
4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація компанії ТОВ «Центр транспортних стратегій», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з антикризового управління, управління підприємствами в умовах пандемії Covid 2019, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: підходи до антикризового управління, особливості послуг консалтингу для логістичних компаній; дослідження консалтингового ринку логістичних послуг, аналіз діяльності «ЦТС», аналіз світового досвіду з впровадження антикризових стратегій, розробка антикризової стратегії управління для консалтингової компанії, аналіз ефективності проектних рішень.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

| № п/п | Завдання | Термін виконання | Відмітка про виконання |
|-------|---|-------------------|------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу | 05.10.20-18.10.20 | виконано |
| 2. | Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу | 19.10.20-01.11.20 | виконано |
| 3. | Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів дипломної роботи | 02.11.20-24.11.20 | виконано |
| 4. | Підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера | 25.11.20-30.11.20 | виконано |
| 5. | Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність | 01.12.20-06.12.20 | виконано |
| 6. | Подання дипломної роботи на кафедру логістики | 07.12.20 | виконано |

Студент _____
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

| Розділ | Консультант (посада, П.І.Б.) | Дата, підпис | |
|----------|------------------------------|----------------|------------------|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Розділ 1 | доцент, к.е.н. Гармаш О.М. | 05.10.20 | 05.10.20 |
| Розділ 2 | доцент, к.е.н. Гармаш О.М. | 19.10.20 | 19.10.20 |
| Розділ 3 | доцент, к.е.н. Гармаш О.М. | 02.11.20 | 02.11.20 |

9. Дата видачі завдання «05» жовтня 2020 р.

Керівник дипломної роботи: _____ Гармаш О.М.
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: _____ Горелік О.М.
(підпис випускника) (П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Антикризова стратегія управління консалтинговою діяльністю в умовах пандемії» складає 127 сторінки та містить 40 рисунків, 19 таблиць, 110 використаних джерел.

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ, КОНСАЛТИНГ, СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ, ПАНДЕМІЯ

У дипломній роботі розглянуто основні підходи до антикризового управління діяльністю консалтингової компанії, спеціалізацією якої є транспорт та управління ланцюгами постачання.

Зміст диплому полягає в розробці стратегії управління в умовах пандемії.

Теоретична частина дипломної роботи присвячена дослідженню методичних підходів до розробки антикризової стратегії, надання консалтингових послуг в сфері транспорту і логістики, а також визначенню форм антикризового консалтингу.

В аналітичній частині проведено аналіз консалтингової діяльності в Україні, вплив на неї пандемії та аналізу діяльності консалтингової компанії «Центр транспортних стратегій».

У проектно-рекомендаційній частині дипломного проекту була розроблена концептуальна модель антикризового управління підприємством, а також запропонована антикризова стратегія для консалтингової компанії з економічним обґрунтуванням впровадження такого рішення.

Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців консалтингових компаній в сфері транспорту і логістики.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note for the thesis “Anti-crisis strategy of management of consulting activity in the conditions of a pandemic” is 127 pages and contains 40 figures, 19 tables, 110 sources used.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT, ANTI-CRISIS STRATEGY, CONSULTING, DIVERSIFICATION STRATEGY, PANDEMIC

The thesis considers the main approaches to crisis management of a consulting company specializing in transport and supply chain management.

The content of the thesis is to develop a management strategy in a pandemic period.

The theoretical chapter of the thesis is devoted to the study of methodological approaches to the development of anti-crisis strategy, the provision of consulting services in the field of transport and logistics, as well as the definition of forms of anti-crisis consulting.

In the analytical chapter, an analysis of consulting activities in Ukraine under the impact of the pandemic and analysis of the activities of the consulting company “Transport Strategies Centre” are presented.

In the project chapter of the thesis the conceptual model of anti-crisis management of the enterprise was developed. Also the anti-crisis strategy for the consulting company with the economic substantiation of its introduction was offered.

Materials of the thesis are recommended for use during scientific research, in the educational process and in the practical work of specialists of logistics departments.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ..... | 7 |
| ВСТУП | 8 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНА БАЗА КОНСАЛТИНГУ ТА ЙОГО СПЕЦИФІКА В СФЕРІ ЛОГІСТИКИ | 14 |
| 1.1 Теоретичні підходи до антикризового менеджменту..... | 14 |
| 1.2 Особливості послуг логістичного консалтингу | 29 |
| 1.3 Особливості консультування у кризових умовах | 34 |
| 1.4 Висновки до розділу 1 | 41 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ «ЦТС» .. | 43 |
| 2.1 Аналіз ринку консалтингової діяльності в Україні | 43 |
| 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії «ЦТС»..... | 57 |
| 2.3 Аналіз консалтингової діяльності «ЦТС» в транспортно-логістичній сфері | 65 |
| 2.4 Висновки до розділу 2 | 73 |
| РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ | 75 |
| 3.1 Дослідження світових тенденцій в бізнесі в умовах пандемії | 75 |
| 3.2 Дослідження світового досвіду з впровадження антикризових стратегій | 83 |
| 3.3 Розробка антикризової стратегії управління консалтинговою діяльністю «ЦТС» та економічне обґрунтування проектної пропозиції | 96 |
| 3.4 Висновки до розділу 3 | 106 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ..... | 108 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 117 |
| Додаток А Порядок розрахунку показників фінансового стану підприємства | 127 |

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

| | |
|-------|---|
| МП | – мале підприємство; |
| АП | – асоціація підприємців; |
| АПК | – аграрно-промисловий комплекс; |
| ГМК | – гірничо-металургійний комплекс; |
| ІПВ | – індекс промислового виробництва; |
| МСП | – малі та середні підприємства; |
| O2O | – бізнес-модель «з онлайну в офлайн» (online-to-offline); |
| ОЕСР | – Організація економічного співробітництва та розвитку; |
| ЮНІДО | – Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку; |
| ІСМСІ | – Міжнародна Рада Асоціацій консультантів з управління; |
| STW | – часткова зайнятість співробітників (short-time work); |
| VPN | – віртуальна приватна мережа (virtual private network); |
| WFH | – робота з дому (work-from-home). |

ВСТУП

Пандемія коронавірусу COVID-19 поставила підприємства і організації, як в Україні, так і в світі в умови ризику невизначеності. Це стосується не тільки ситуації з зупинкою цілого ряду підприємств на невизначений час, але і проблем з постачанням сировини, контактів з партнерами, забезпечення співробітників доходом в період самоізоляції, створення умов для віддаленої роботи персоналу (при можливості). У зв'язку з цим перед більшістю підприємств постала проблема перетворення і адаптації стратегії планування діяльності, з урахуванням виниклої ризику невизначеності. Слід зазначити, що в цілому, ризик невизначеності, з одного боку враховується при розробці довгострокових стратегій розвитку підприємств, але з іншого – досить складно прогнозується, що не дозволяє оперативного вживати необхідних заходів для мінімізації цього ризику.

У зв'язку з цим в умовах загрози пандемії коронавірусу (а також і інших масових інфекційних захворювань, наприклад, грипу) досить актуальним є проаналізувати заходи, які доцільно передбачити як в довгостроковій стратегії розвитку підприємства, так і в короткострокових документах планування діяльності.

Досить важливою, на думку багатьох авторів, виступає такий захід, як призначення осіб і формування команд, відповідальних за прийняття управлінських рішень в нестандартних умовах. Залежно від масштабу підприємства або організації призначається особа, яка буде відповідати за постановку цілей діяльності підприємства в умовах невизначеності, розробку планів екстреного реагування на зовнішні чинники, і забезпечення оперативного прийняття рішень і контролю їх виконання в умовах надзвичайних ситуацій.

Слід зазначити, що такий захід не є нововведенням, а в цілому, відповідає існуючій парадигмі менеджменту, яка передбачає вже управління на базі

гнучких і екстрених рішень. Таким чином, дана міра відповідає сучасним умовам існування підприємств і організацій – їх діяльності в ринковій, гібертурбулентному, важко передбачуваною середовищі. Однак в умовах пандемії вказана міра дозволяє створити умови для оперативного реагування підприємств на виникаючі ризики в умовах ситуації невизначеності. Досить часто підкреслюється необхідність такого кроку, як оцінка ризиків і уточнення планів і інструментів екстреного реагування підприємства на непередбачувані умови зовнішнього середовища, а також управління персоналом в таких умовах в частині розподілу обов'язків і розподілу робочих одиниць.

Багато великих компаній мають розроблені «плани сталого розвитку бізнесу», «плани діяльності в умовах надзвичайних ситуацій». Наявність таких планів, фактично, дозволяє підприємству мати дві стратегії діяльності одночасно – на випадок роботи в «звичайних» умовах і на випадок виникнення негативних зовнішніх чинників, які ускладнюють роботу організації. Як правило, в такі додаткові «ризикові» стратегії діяльності підприємством додатково закладаються ресурси - фінансові, матеріальні, людські, на випадок виникнення надзвичайних ситуацій. Складність розробки таких стратегій діяльності підприємств для несприятливих зовнішніх умов полягає в тому, що подібні стратегії неспецифічні, в той час, як ризики, що настають, завжди досить конкретні і вимагають певних, специфічних заходів.

Саме тому для розробки компетентної стратегії бажано залучати консалтингові компанії, які запропонують рішення розроблені під конкретне підприємство. Однак й консалтингові компанії потребують антикризових стратегій для розвитку, чому й була присвячена робота.

Зростання значення консалтингу для підприємств зумовило поглибленого дослідження даних питань на теоретико-методичному та прикладному рівнях. Серед досліджень у сфері вивчення тенденцій розвитку консультування, його природи трансформації та відзначимо праці зарубіжних вчених К. МакКена, М. Кіппінга, Е. Бейч, С. Бісвас, Б. Блумфілда, А. Даніелі та інших. Серед багатьох праць зарубіжних та вітчизняних науковців, які досліджували

управлінське консультування, хотілося б відзначити роботи: Верби В.А., Решетняка Т.І., Ніколенка С.С., Посадського А.П., Хміля Ф.І., Трофимова О.К., Блінова О.А., Алешникової В. І., Юксвярава Р.К., Чернова Ю.В., Рапопорта В.Ш., Тищенко А.І., Т. І. Решетняк та інших.

Проте, зважаючи на здебільшого прикладний характер послуг управлінського консалтингу, практичний аспект їх використання досліджується також на рівні окремих консалтингових компаній. Зокрема, в період становлення вітчизняного консалтингового ринку вагому роль зіграли транснаціональні компанії такі, як McKinsey & Co, Deloitte & Touche Tohmatsu int., PriceWaterhouse Coopers, Ernst & Young, KPMG, Booz-Allen & Hamilton. Дослідження консалтингового ринку України у різні проміжки часу здійснювали асоціація «Укрконсалтинг», Агентство по розвитку підприємництва США, Українська асоціація менеджерів-консультантів.

Якщо ж розглядати управлінське консультування як індустрію, можна відмітити, що рівень її розвитку повністю перебуває під впливом загальноекономічного та політичного середовища країни.

Саме тому, метою дипломної роботи стала розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій з розробки антикризової стратегії управління для консалтингової компанії з метою зменшення впливу пандемії коронавірусу Covid-19 на діяльність компанії.

Під проблемною ситуацією створення антикризової стратегії є невизначеність її термінів та впливу на подальше функціонування компаній в усіх сферах, в тому числі й сфері логістики та транспорту.

Відповідно завданнями виконання магістерської роботи стали:

- визначення зовнішніх та внутрішніх факторів кризового розвитку;
- етапи розробки та впровадження антикризової стратегії управління підприємством та їх деталізація;
- визначення особливостей послуг логістичного консалтингу;
- визначення особливостей консультування у кризових умовах;

- визначення стратегій управління, що можна використовувати для реалізації антикризової стратегії;
- проведення аналізу ринку консалтингових послуг, в тому числі в умовах пандемії коронавірусу Covid-19;
- аналіз фінансово-господарської діяльності консалтингової компанії «Центр транспортних стратегій»;
- аналіз консалтингової діяльності компанії «Центр транспортних стратегій» в транспортно-логістичній сфері;
- дослідження світових тенденцій в бізнесі в умовах пандемії коронавірусу Covid-19;
- дослідження світового досвіду з впровадження антикризових стратегій;
- розробка концептуальної моделі антикризового управління підприємством в умовах пандемії коронавірусу Covid-19;
- розробка антикризової стратегії управління консалтинговою діяльністю «ЦТС»;
- економічне обґрунтування використання соціальних сторінок консалтингової компанії для отримання додаткового доходу за рахунок розміщення реклами компаній на них.

Об'єктом магістерського дослідження визначено антикризова стратегія управління консалтинговою діяльністю в умовах пандемії.

Предметом дослідження стало розробка антикризової стратегії управління консалтинговою діяльністю в умовах пандемії.

Елементами наукової новизни магістерської роботи є:

- аналіз ринку консалтингових послуг в Україні, в тому числі в умовах пандемії коронавірусу Covid-19;
- розробка концептуальної моделі антикризового управління підприємством.

В ході магістерського наукового дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, серед яких:

- методи синтезу та аналізу, індукції та дедукції, узагальнення та абстрагування для розробки теоретичних положень антикризового управління компанією в умовах пандемії коронавірусу Covid-19,
- системний підхід та термінологічний аналіз для визначення сутності антикризового управління, консалтингової діяльності в сфері логістики та стратегій, які можуть застосовуватися в умовах кризи підприємствами;
- методи маркетингових досліджень для структуризації та сегментування ринку консалтингових послуг в Україні,
- методи статистичного аналізу для виявлення основних трендів і закономірностей розвитку ринку консалтингових послуг та діяльності компанії «Центр транспортних стратегій»,
- методи економічного аналізу показників виробничо-комерційної діяльності компанії «Центр транспортних стратегій»;
- проектний підхід для економічного обґрунтування доцільності використання власних сторінок в соціальних мережах у якості платформи для додаткового заробітку через розміщення реклами партнерів на ній;
- опитування користувачів сторінок «Центра транспортних стратегій» в соціальних мереж щодо контенту та оформлення матеріалу.

Під час виконання дипломної роботи джерелами інформації стали українські та закордонні наукові статті щодо антикризового управління, побудови стратегії підприємства, впливу пандемії коронавірусу Covid-19 на бізнес та стратегічні рішення щодо поведіння компаній в умовах цієї всесвітньої кризи з метою не тільки виживання, але й завоювання нових ринків та споживачів, статистичні збірники Державної служби статистики України, статистична та бухгалтерська звітність про фінансово-господарську діяльність консалтингової компанії «Центр транспортних стратегій» (бухгалтерські баланси, фінансові звіти, аналітичні огляди).

В процесі підготовки роботи були використані різні продукти з лінійки Microsoft, а саме: Excel – для аналітичних досліджень та розрахунку

економічної доцільності проектних пропозицій, Visio та Paint – для схематичного представлення основних позицій.

Результати дипломної роботи пройшли апробацію на XVIII міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища», яка відбулася 23-24 жовтня 2020 р. та за результатами якої були опубліковані тези в співавторстві з к.е.н, доцентом Гармашем О.М. на тему «Особливості консалтингових послуг для логістичних компаній».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА БАЗА КОНСАЛТИНГУ ТА ЙОГО СПЕЦИФІКА В СФЕРІ ЛОГІСТИКИ

1.1 Теоретичні підходи до антикризового менеджменту

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

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

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

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

Таблиця 1.1 – Аналіз зовнішніх факторів кризового розвитку

| № з/п | Фактор | Прояв кризових факторів | Можливі наслідки |
|-------|---|--|--|
| 1. | Стан національної економіки | Уряд намагається згладити наслідки погіршення економічної політики регулюванням податків, грошової маси, ставки банківського відсотка | Жорсткість оподаткування, подорожчання кредиту, зростання витрат |
| 2. | Політичні фактори | Недостатнє антимонопольне регулювання; обмежене регулювання ЗЕД; нерозвиненість законодавчої бази | Підвищення підприємствами-монополістами доходів за рахунок підвищення цін на продукцію; спад виробництва; відсутність необхідної законодавчої бази; труднощі виходу на зовнішній ринок |
| 3. | Соціальні заходи | Традиції, життєві цінності; менталітет адміністративно-планової економіки; відсутність навичок управління фінансами; невисокий рівень культури | Низький рівень керівництва; тяга до марнотратства; злочинність, корупція |
| 4. | Технологічні чинники | Низькі витрати держави на науку і технології; низький технологічний рівень | Технологічний застій, низька якість і висока собівартість продукції, низький рівень продуктивності та конкурентоспроможності підприємств |
| 5. | Взаємовідносини з покупцями і постачальниками | Повільний темп зростання виручки; затримки поставок сировини і матеріалів; їх низька якість | Зростання неплатежів; зниження обсягу виробництва і якості продукції |

Джерело: [39]

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

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

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

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

Стратегія антикризового управління охоплює всі заплановані, організовані і контрольовані зміни в області існуючої стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні і державні підприємства. Підприємство повинно постійно стежити за основними факторами навколишнього середовища і робити своєчасні і правильні висновки щодо своїх потреб у змінах. Поштовхом до змін є кризові ситуації. Залежно від того, в якій області вони становлять небезпеку для досягнення цілей підприємства, вибирається відповідна антикризова стратегія.

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

Елементарна задача підприємства в разі кризи ліквідності – скоротити витрати. У докризової ситуації на більшості підприємств спостерігалася надмірність персоналу. В умовах кризи скорочення його чисельності стає необхідністю, в іншому випадку результати можуть бути плачевними. Дії менеджера повинні бути в цьому випадку зваженими і раціональними. Разом з тим економія на заробітній платі при її вмілому проведенні може стати дієвим чинником антикризового управління.

Зниженню витрат може сприяти кампанія з економії матеріальних витрат, якщо вона проводиться із застосуванням принципу «одної парасольки», суть якого – керувати сумарними витратами всієї організації, а не проводити економію по окремим підрозділам.

Обсяг продажів в кризовій ситуації можна збільшити за рахунок раціонального розміщення місць продажу товару, що полегшує покупцям можливості його придбання. Так діють, наприклад, м'ясокомбінати, які придбали пересувні фургони-магазини і встановили їх у місцях, зручних для потенційних покупців. Ряд підприємств (наприклад, молочні заводи) збільшують торговельний оборот за рахунок зростання кількості продавців, що дає можливість максимально використовувати невеликі торгові площі на ринках. Подібні заходи виключають участь торгових посередників, що дозволяє утримувати підвищення цін.

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

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

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

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

Для сучасного покупця ціна товару важлива не менше, ніж його якість. Компанія, яка прагне запропонувати конкурентоспроможну ціну, повинна жорстко контролювати свої витрати. Зробити це можна, оптимізуючи внутрішні процеси підприємства, вишукуючи можливість створення додаткової вартості з найменшими витратами. Сьогодні для багатьох підприємств зі збільшенням «наукоємності» праці в якості основної складової засобів виробництва виступають люди, які мають знання та вміння. Причому під наукоємністю розуміється потреба в розумовій (творчій, креативній) діяльності людини при виконанні робіт. У зв'язку з цим початкові завдання менеджерів компанії є залучати і утримувати кадри. Компанія повинна бути центром тяжіння для власників цінних знань.

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

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



Рисунок 1.1 – Етапи розробки та впровадження антикризової стратегії управління

Джерело: побудовано за матеріалами [53]

Головну увагу в ній приділяється проблемам виходу з кризи, безпосередньо пов'язаним з усуненням причин, що сприяють її виникненню. Аналізуються зовнішнє і внутрішнє середовище бізнесу, виділяються ті компоненти, які мають значення для організації, здійснюються збір і відстеження інформації по кожному компоненту і на основі оцінки реального стану підприємства з'ясовуються причини кризового стану. Розглянемо більш детально всі етапи розробки антикризової стратегії управління підприємством:

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

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

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

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

Отримавши достатньо багато інформації про зовнішнє середовище, можна синтезувати її за допомогою методу створення сценаріїв – реалістичного опису того, які тенденції можуть проявитися в тій чи іншій галузі в майбутньому. Зазвичай створюється кілька сценаріїв, на яких потім випробовується та чи інша антикризова стратегія підприємства. Сценарії дають можливість визначити найбільш важливі фактори зовнішнього середовища, які необхідно враховувати підприємству; деякі з них будуть знаходитися під прямим контролем підприємства (воно зможе або уникнути небезпеки, або скористатися з'явилася можливістю). Однак існуватимуть і фактори, невіддільні контролю з боку підприємства, – в цьому випадку розроблена антикризова стратегія повинна допомогти підприємству максимально використовувати конкурентні переваги і в той же час мінімізувати можливі втрати.

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

1.2. Аналіз стану підприємства, що перебуває в кризовій ситуації. Поряд з аналізом зовнішнього середовища підприємства важливо провести поглиблене дослідження його реального стану. Маючи результати цього дослідження і

бачення того, яким підприємство повинно стати в майбутньому, менеджери можуть розробити антикризову стратегію для проведення необхідних змін.

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

1.2.1. Ефективність поточної стратегії. Потрібно спробувати визначити, по-перше, місце підприємства серед конкурентів; по-друге – межі конкуренції (розмір ринку); по-третє – групи споживачів, на які підприємство орієнтується; по-четверте – функціональні стратегії в області виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів. Оцінка кожної складової дає більш зрозумілу картину стратегії підприємства, що зазнає кризи, причому, оцінка проводиться на базі кількісних показників: частка підприємства на ринку, розмір ринку, розмір прибутку, розмір кредиту, обсяг продажів (зменшується чи збільшується по відношенню до ринку в цілому) тощо.

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

Ринкові можливості і загрози також багато в чому визначають антикризову стратегію підприємства. Для цього оцінюються всі можливості галузі, які можуть забезпечити потенційну прибутковість підприємства, і загрози, які негативно впливають на підприємство. Можливості та загрози не лише впливають на стан підприємства, але і вказують, які стратегічні зміни треба зробити. Антикризова стратегія повинна враховувати перспективи, які відповідають можливостям і забезпечують захист від загроз.

Важливою частиною SWOT-аналізу є оцінка сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз, а також висновки про необхідність тих чи інших стратегічних змін.

1.2.3. Конкурентоспроможність цін і витрат підприємства. Повинно бути відомо співвідношення цін і витрат підприємства з цінами і витратами конкурентів. У цьому випадку використовується стратегічний аналіз витрат за допомогою методу «ланцюга цінностей», який відображає процес створення вартості товару / послуги і включає різні види діяльності і прибуток. Зв'язки між цими видами діяльності по створенню цінностей можуть стати важливим джерелом переваг підприємства. Кожен вид діяльності в цьому ланцюжку пов'язаний з витратами і з активами підприємства. Співвідносячи виробничі витрати і активи з кожним окремим видом діяльності в ланцюжку, можна оцінити витрати по ним. Крім того, на ціни і витрати підприємства впливає діяльність постачальників і кінцевих споживачів. Менеджерам повинен бути зрозумілий весь процес вартості, тому необхідно брати до уваги ланцюг цінностей постачальників і кінцевих споживачів. Процес визначення витрат по кожному виду діяльності втомливий і складний, але дає можливість краще зрозуміти структуру витрат підприємства. Крім того, необхідно провести порівняльну оцінку витрат підприємства і витрат його конкурентів за основними видами діяльності. Таким чином, можна виявити найкращу практику виконання певного виду діяльності, найбільш ефективний спосіб мінімізації витрат і на основі отриманого аналізу приступити до підвищення конкурентоспроможності підприємства по витратах.

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

1.2.5. Виявлення проблем, що викликали кризу на підприємстві. Менеджери вивчають всі отримані результати дослідження стану підприємства

на момент кризи і визначають, на чому треба зосередити увагу. Дані, отримані при дослідженні кризового стану підприємства, можна систематизувати:

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

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

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

1.2.5.4. Висновки про становище підприємства в порівнянні з конкурентами.

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

Без чіткого формулювання проблем, що викликали кризу на підприємстві, не можна приступити до розробки антикризових заходів, яка передбачає або внесення в стратегію підприємства невеликих змін, або повний перегляд стратегії і розробку нової.

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

- 1) проголошення переконань і цінностей;
- 2) продукцію чи послуги, які підприємство буде продавати (або потреби клієнтів, які підприємство буде задовольняти);

3) ринки, на яких буде працювати підприємство: способи виходу на ринок, технології, які використовуватиме підприємство, політику зростання та фінансування.

Чітко сформульована місія надихає співробітників підприємства і спонукає їх до дії, дає їм можливість проявляти ініціативу. Місія формує головні передумови успіху діяльності підприємства при різних впливах на неї зовнішнього і внутрішнього середовища.

Потім настає процес коригування системи цілей (бажаних результатів, які сприяють виходу з економічної кризи). Менеджер порівнює бажані результати і результати досліджень факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які обмежують досягнення бажаних результатів, і вносить зміни в систему цілей.

Кожне підприємство має певну систему цілей, які виникають як відображення цілей всіх стейкхолдерів: власників підприємства, співробітників підприємства, покупців, ділових партнерів, суспільства в цілому.

Якщо місія – це бачення того, яким має бути підприємство в майбутньому, то система цілей (довгострокові і короткострокові цілі) – це бажані результати.

Цілі є вихідним пунктом системи стратегічного планування, системи мотивації і системи контролю, які використовуються на підприємстві. Цілі – це основа організаційних відносин і оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів та організації в цілому. У будь-якій організації є кілька рівнів цілей (рис. 1.2).

Цілі більш високого рівня мають широкий характер і орієнтовані на довгострокову перспективу; вони дозволяють менеджерам зважувати вплив сьогоденних рішень на довгострокові показники. Цілі більш низького рівня орієнтовані на коротко- і середньострокову перспективу і є засобом досягнення цілей високого рівня. Короткострокові цілі докладно пояснюють результати, яких потрібно досягти в найближчому майбутньому, визначають швидкість розвитку підприємства і рівень показників діяльності, який треба досягти найближчим часом. Орієнтація вищого керівництва підприємства на певний рівень цілей може служити причиною кризової ситуації.



Рисунок 1.2 – Характеристика цілей системи стратегічного планування

Джерело: [53]

Дуже часто менеджери підприємств зосереджують свою увагу на короткострокових фінансових цілях, нехтуючи довгостроковими.

3. Наступний етап антикризового стратегічного планування – формулювання стратегічних альтернатив виходу підприємства з економічної кризи і вибір стратегії.

На цьому закінчується процес стратегічного планування і починається процес визначення тактики реалізації обраної стратегії (оперативне планування), а потім здійснюється реалізація антикризової стратегії, оцінка і контроль результатів.

Тактичними (оперативними) заходами щодо виходу з економічної кризи можуть бути скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, зменшення обсягів виробництва і збуту, активні маркетингові дослідження, підвищення цін на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація, встановлення поточних збитків, виявлення внутрішніх резервів, залучення фахівців, отримання кредитів, зміцнення дисципліни і т.д.

Стратегічне й оперативне планування взаємопов'язані і займатися одним у відриві від іншого неможливо. Тактичне планування має здійснюватися в рамках обраних стратегій. Здійснення оперативних заходів по виходу з економічної кризи в відриві від стратегічних цілей може короткочасно

поліпшити фінансове становище, але не усуне глибинні причини кризових явищ.

Перший етап тактичного планування – реалізація обраної антикризової стратегії; при цьому менеджери повинні:

- остаточно усвідомити вироблену антикризову стратегію і цілі, їх відповідність один одному;
- детально довести ідеї нової стратегії і сенс цілей до співробітників з метою широкого їх залучення в процес реалізації антикризової стратегії;
- привести ресурси у відповідність з реалізованою антикризовою стратегією;
- виробити рішення з приводу організаційної структури.

При реалізації нової стратегії необхідно сконцентрувати увагу на тому, як зміни будуть сприйняті, хто буде чинити опір, який стиль поведінки треба вибрати. Опір необхідно зменшити до мінімуму або усунути незалежно від типу, сутності і змісту зміни.

На рис. 1.3 показано, що на стратегію підприємства впливають і накладають певні обмеження структура і системи управління, управлінська культура, навички та ресурси.

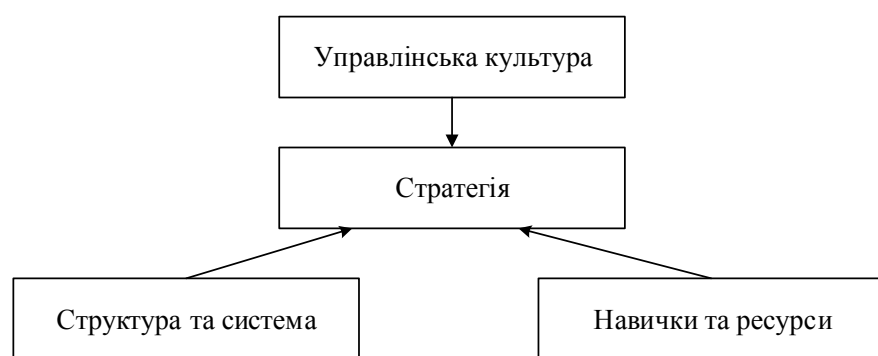


Рисунок 1.3 – Фактори, що обмежують стратегію

Джерело: [53]

На багатьох підприємствах відсутня оптимальне поєднання структури, культури, навичок, необхідне для успішної діяльності.

Структура підприємства багато в чому визначає його здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища: занадто жорстка організаційна структура може стати перепорою на шляху гнучкого пристосування до нових реальних умов, гальмувати процес інновацій і перешкоджати творчому підходу до вирішення нових проблем і завдань. В основному менеджери прагнуть уникнути структурних змін, які зазвичай супроводжуються плутаниною, невдоволенням з боку персоналу, в результаті чого реорганізація відкладається на максимально тривалий період.

Системи управління теж сприяють або заважають реалізації стратегії. З одного боку, на підприємствах, де процвітає бюрократичний стиль управління, навіть самі нескладні рішення і витрати персоналу нижніх рівнів повинні бути схвалені менеджером вищої ланки. Якщо людина протягом тривалого часу працює в структурі такого типу, то він навряд чи захоче взяти на себе додаткову відповідальність і ініціативу, відмовляючись через те, що це не входить в коло його посадових обов'язків. З іншого боку, відсутність систем і документації може призвести до дублювання вже виконаної роботи або втрати інформації, якщо працівник звільняється або отримує іншу посаду всередині підприємства.

Управлінська культура може бути дуже сильною рушійною силою. Однак не слід забувати, що вона є результатом традицій, що мають тривалу історію, і не може бути змінена в одну мить. Проблеми можуть виникнути, якщо управлінська культура ввійде в протиріччя з антикризовою стратегією підприємства.

Стиль управління може відповідати стратегії фірми, а може і суперечити їй. У ряді випадків переважання одного стилю може привести до проблем. Вважається, що автократичний стиль може бути корисний тільки в ситуаціях, що вимагають негайного усунення опору, при проведенні дуже важливих змін.

Навички та ресурси також мають вплив на антикризову стратегію, оскільки їх правильне використання має вирішальне значення для успішної діяльності підприємства. Менеджер повинен максимально мобілізувати ресурси

підприємства і розподілити їх таким чином, щоб це дало найбільший ефект. Механізм використання ресурсного потенціалу підприємства приводиться у відповідність до здійснюваної антикризовою стратегією. До функціональних підрозділів, що керують рухом ресурсів всередині підприємства, повинні бути доведені нові завдання. При цьому необхідно провести відповідну підготовчу роботу, щоб усунути опір з їх боку і переконати в необхідності ефективної участі в здійсненні нової стратегії.

На даному етапі менеджери можуть порівняти те, що потрібно для реалізації антикризової стратегії, з тим, що зараз має підприємство. При цьому менеджери можуть використовувати бальну систему оцінки розбіжності між цими станами за наступними критеріями: навички та ресурси, структура та системи, управлінська культура.

При проведенні порівняльного аналізу важливо виділити саме ті моменти, які можуть спричинити сильний вплив на успіх підприємства.

Для визначення необхідних стратегічних змін пропонується використовувати таблицю, в якій по вертикалі перераховані всі оцінювані критерії, а по горизонталі вказані складові як «потрібний варіант», «реальна ситуація», «необхідні зміни» та «варіанти рішення». При аналізі можуть застосовуватися найрізноманітніші шкали (наприклад, 0 балів може вказувати на те, що даний критерій істотно не відрізняється від ідеального варіанту, а оцінка в 5 балів - на те, що оцінюваний критерій повинен бути докорінно переглянтий).

Графа «Варіанти рішень» може бути використана для опису конкретних дій, які необхідні для досягнення бажаних результатів і які теж повинні бути попередньо протестовані.

Другий (останній) етап тактичного планування – оцінка і контроль виконання стратегії. Він спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей підприємства

1.2 Особливості послуг логістичного консалтингу

Щоб визначити сутність поняття «логістичний консалтинг» необхідно розібратися з його складовими частинами - поняттями - «логістичний» і «консалтинг».

Термін «логістичний» в монографії А.І Семененко і В.І. Сергєєва [93] трактується як такий «що має відношення до логістики, пов'язаний з нею». Досліджуючи варіанти визначень терміну «логістика» вітчизняними і закордонними вченими та фахівцями, можна схилитися до думки А.І. Гаджинського [18], про те, що всю сукупність визначень можна розділити на дві групи. Визначення першої групи пов'язані з розумінням логістики як напряму господарської діяльності, що полягає в керуванні матеріалопотоками у сферах виробництва і обігу. Друга група визначень розглядає логістику як науковий напрямок, безпосередньо пов'язаний із пошуком нових можливостей підвищення ефективності матеріальних потоків. Що стосується терміну «консалтинг», то слід зазначити значне розмаїття наукових підходів до його визначення (табл. 1.2). Аналіз формулювань 1 – 8 не дає підстав узяти яку-небудь з них за зразок, оскільки кожна з них фіксує лише певну сторону консалтингової діяльності. Тому більш повніше та системніше визначення у вигляді симбіозу формулювань консалтингової діяльності як специфічної форми діяльності наведений авторами в праці [96].

Логістичний консалтинг, як у вузькому, так і в широкому сенсі, може розглядатися з різних позицій:

- як вид діяльності. У цьому сенсі логістичний консалтинг є процес оптимізації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків на підприємстві;
- як мистецтво, оскільки вимагає від консультантів певних навичок, досвіду, особистих здібностей і таланту;

– як область діяльності, яка поєднує специфічний процес логістичного консультування, мистецтво і науку і демонструє зростаючий професіоналізм логістичних консультантів.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «консалтинг»

| № п/п | Джерело | Визначення |
|-------|-------------------------------|---|
| 1. | Чакиров К. [98] | висококваліфікована допомога керівникам, направлена на покращення роботи організацій, яка здійснюється незалежними (що не входять до складу організації) експертами, що спеціалізуються в певній області. |
| 2. | Рапопорт В. [91] | різновид експертної допомоги керівникам організації в справі вирішення задач перебудови управління в зовнішніх і внутрішніх умовах, що змінюються. |
| 3. | Прокопенко І. [89] | послуги, що надаються незалежними і професійно підготовленими фахівцями (консультантом або їх групою) з метою допомогти керівнику організації в діагностиці, аналізі і практичному вирішенні управлінських і виробничих проблем. |
| 4. | Комаров В. [37] | послуга, що надається консультантом з метою допомогти підприємству в діагностиці, аналізі і практичному вирішенні проблем |
| 5. | Єлмашев, О. [26] | ефективна форма раціоналізації управління виробництвом на основі застосування науки і провідного досвіду. |
| 6. | Посадський А., Хайніш С. [88] | професійна допомога з боку фахівців з управління господарством керівникам і управлінському персоналу різних організацій (клієнту) в вирішенні різного роду управлінських проблем, здійснювана у формі порад, рекомендацій і рішень, що розробляються спільно з клієнтом. |
| 7. | Асоціація Укрконсалтинг [38] | забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навиками або іншими ресурсами, які допомагають йому в оптимізації фінансово-економічного стану, що склався на підприємстві (організації), в рамках діючої нормативно-законодавчої бази. |
| 8. | Саврук А., Красюк Р. [92] | сервіс, що забезпечує клієнта незалежною і об'єктивною порадою, і що надається спеціалізованою компанією або фахівцем для ідентифікації і аналізу управлінських проблем і можливостей компанії-клієнта. |
| 9. | Фінагіна О., Зінченко О. [96] | вид інтелектуальної професійної діяльності, в процесі якої кваліфікований консультант надає об'єктивні та незалежні поради, тим самим сприяючи успішному управлінню організацією-клієнтом. |

Логістичний консалтинг – це комплекс взаємопов'язаних послуг з діагностикою, розробкою та впровадженням організаційних, технічних та інформаційних заходів з метою оптимізації логістичних витрат суб'єктів сучасного бізнесу [3, 19].

Метою логістичного консалтингу є формування умов для створення комплексної корисності потоку чи процесу за рахунок:

- скорочення часу виконання ключових логістичних процесів;
- підвищення надійності та пропускну здатності логістичного ланцюга;
- підвищення якості управління бізнес-процесами;
- підвищення продуктивності праці і скорочення чисельності логістичного персоналу;
- раціонального використання ресурсів;
- збільшення оборотності обігових засобів за рахунок оптимізації запасів;
- автоматизації логістичних бізнес-процесів.

Логістичний консалтинг можна розгадати з різних позицій, а саме: як один з прикладних напрямків науки управління, як вид економічної діяльності, як мистецтво вирішення проблем та як певну сферу діяльності. Це пов'язано з суттєвим розширенням та структуруванням послуг з логістичного консультування.

Логістичний консалтинг є самостійним прикладним науковим напрямку, а головне, в цьому сенсі, наявність власного предмета дослідження, методів пізнання та системи знань.

Предметом логістичного консалтингу є:

- потокові процеси (матеріальні, інформаційні, фінансові, транспортні, сервісні, трудові потоки, потоки знань, тощо);
- закони, принципи та методи функціонування логістичного консалтингу;
- діяльність логістичних консультантів, дослідницьких та консалтингових структур;
- вимоги яким повинен відповідати логістичний консультант;
- відносини, які формуються між клієнтами і консультантом та інші відносини в процесі логістичного консалтингу.

Як вид економічної діяльності логістичний консалтинг є комплекс процесів та заходів спрямованих на оптимізацію матеріальних, інформаційних

та фінансових потоків на підприємстві. В практиці міжнародного бізнесу розрізняють декілька рівнів логістичного консалтингу. Основні рівні логістичного консалтингу наведено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Рівні логістичного консалтингу

Джерело: [3, с. 13]

Рівень логістичного консалтингу – це кваліфікаційна категорія, що визначає обсяг та складність здійснення консультаційної послуги яка надається суб'єкту міжнародного бізнесу.

Старт-консалтинг – це сукупність консультаційних послуг початкового рівня. На цьому рівні, як правило, проводять перед проектне дослідження логістики підприємства.

Профі-консалтинг передбачає більш широкий комплекс послуг і опрацювання дещо складніших проблемних питань. Логістичне консультування цього рівня включає повний логістичний аудит підприємства, реінжинірінг логістичних процесів проектування і запровадження систем управління ними.

Експерт-консалтинг – це сукупність консультаційних послуг спрямованих на пошук оптимальних управлінських рішень для розв'язку складних практичних задач.

В міжнародному бізнесі усі рівні консалтингу є важливими, але експерт-консалтинг є надзвичайно важливим інструментом діагностики спроможності здійснення конкурентної боротьби транснаціональних корпорацій на товарних

ринках, не лише сьогодні але і в майбутньому, завдяки об'єктивній прогностичній оцінці їх логістичних стратегій.

Логістичний консалтинг в залежності від сфер та об'єктів застосування має основні напрями, які наведено на рис. 1.5.

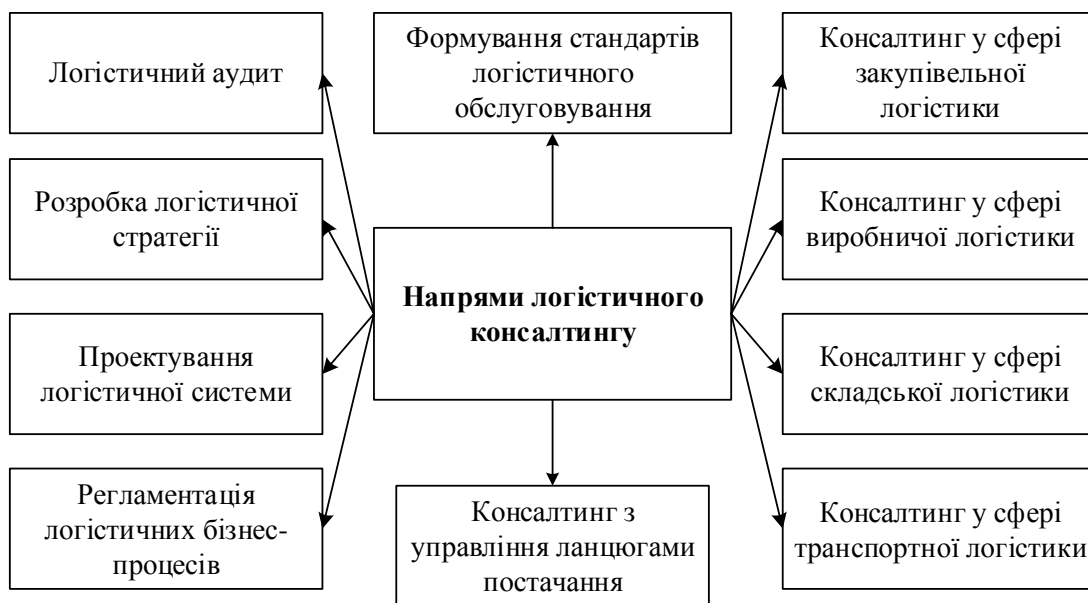


Рисунок 1.5 – Основні напрями логістичного консалтингу

Джерело: [3, с. 14]

Як видно з рис. 1.5 ключові компетенції логістичного консалтингу охоплюють усі сфери логістичної діяльності і спрямовані на її прогнозування, планування, проектування, регламентування, нормативне забезпечення та раціональну організацію і функціонування логістичних систем, процесів та потоків, що генеруються ними.

Логістичний консалтинг – мистецтво вирішення комплексу проблем, що ґрунтуються на унікальній професійній компетентності, навичках, досвіді, особистих здібностях і таланті консультанта. Як область діяльності логістичний консалтинг поєднує специфічний процес логістичного консультування, мистецтво і науку та демонструє зростаючий професіоналізм логістичних консультантів.

Не зважаючи на певні відмінності окремих підвидів логістичного консалтингу, в цілому йому притаманні такі риси: незалежність та неупередженість, професіоналізм та компетентність, конфіденційність, невідчутність, рекомендаційний характер пропозицій, унікальність, складність кількісного виміру корисності, тощо.

Логістичному консультуванню як виду економічної діяльності притаманні ряд функцій. До основних функцій слід віднести діагностичну, аналітичну, прогнозування, консультаційну та проектно-дослідницьку. Кожна з зазначених функцій логістичного консультування у свою чергу містить набір складових завдань діяльності. Наприклад, діагностична функція передбачає такий перелік основних завдань: виявлення наявних проблем, з'ясування характеру та оцінка значущості проблеми, ідентифікація проблеми та діагностика проблеми.

Послуги, що надаються консалтинговою компанією в залежності від структури функцій та обсягу виконаних завдань можуть мати такі основні форми: аналітична діяльність, прогнозування, консультування, ревізія діяльності, спільна діяльність з логістичного управління.

1.3 Особливості консультування у кризових умовах

Підприємствам і організаціям доводиться функціонувати в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Зняти цю невизначеність в рамках однієї організації консультанти не в силах, але вони можуть допомогти частково подолати її. Для цього у випадку, якщо прогнози неможливі, вдаються до так званого методу сценаріїв.

Суть якого полягає у формулюванні багатоваріантного набору альтернативних дій у різних ситуаціях, в яких у майбутньому може опинитися організація. Потреба в таких послугах зараз особливо велика.

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

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

Нерідко зустрічаються керівники, які виховувалися як командири і поводяться як генерали на плацу. Такий стиль управління міг утримуватися, поки не було зовнішніх акціонерів, на яких керівник не може впливати за допомогою будь-яких санкцій або тиску. Сьогодні він змушений рахуватися з ними, орієнтуватися на їхні інтереси, якщо хоче тримати ситуацію під контролем. Зовнішні акціонери нерідко ставлять на зборах «незручні» питання, і керівник завжди повинен бути готовий дати на них відповідь. Тому часто запрошуються консультанти, щоб допомогти розробити стратегію, що влаштовує всі сторони, включені в процес роботи підприємства. В акціонерних товариствах відкритого типу число зовнішніх акціонерів має тенденцію до зростання. У такій ситуації стає важко контролювати їх. Крім того, інтереси різних груп власників акцій можуть не збігатися, тому керівник повинен постійно домагатися згоди між ними, шукати компромісні рішення.

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

Наступна проблема – відсутність на підприємствах управлінської команди. В рамках централізованої планової економіки необхідності в ній не було, оскільки достатньо було строго виконувати розпорядження першої особи. До цих пір багато керівників вважають, що управлінська команда – це коло їхніх безпосередніх підлеглих, які точно транслюють керівні імпульси на всю організацію. Дієздатність такої «управлінської» команди, звичайно, низька. Справжня команда повинна складатися з професіоналів, знайомих з теорією і практикою управлінського консультування. Західні (а останнім часом і українські) консультаційні фірми рекомендують інвесторам вкладати гроші тільки в ті підприємства, де така команда є.

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

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

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



Рисунок 1.6 – Форми антикризового консалтингу

Джерело: побудовано на [95, с. 31]

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

2. Виконання певних консалтингових заходів:

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

3. Антикризові рефлексивні ігри за методом моделювання колективної діяльності за участю власників, керівників, менеджерів та провідних фахівців. При цьому за допомогою презентацій, вільного обговорення оцінюється поточний бізнес компанії (модель «Як є») і будується нова концепція бізнесу (модель «Як має бути»), здатна в умовах кризи забезпечити виживання і подальший розвиток. Така модель повинна бути комплексною – охоплювати всю організаційну систему, залучати до організаційні зміни весь персонал організації. Інший важливий момент – це інноваційність моделі, яка розробляється, наявність в ній нестандартних рішень, здатних вивести підприємство з кризового стану. Найчастіше такі ігри дозволяють змінити світогляд власників і співробітників підприємства, їх точки зору на ситуацію, що склалася, що є дуже корисним.

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

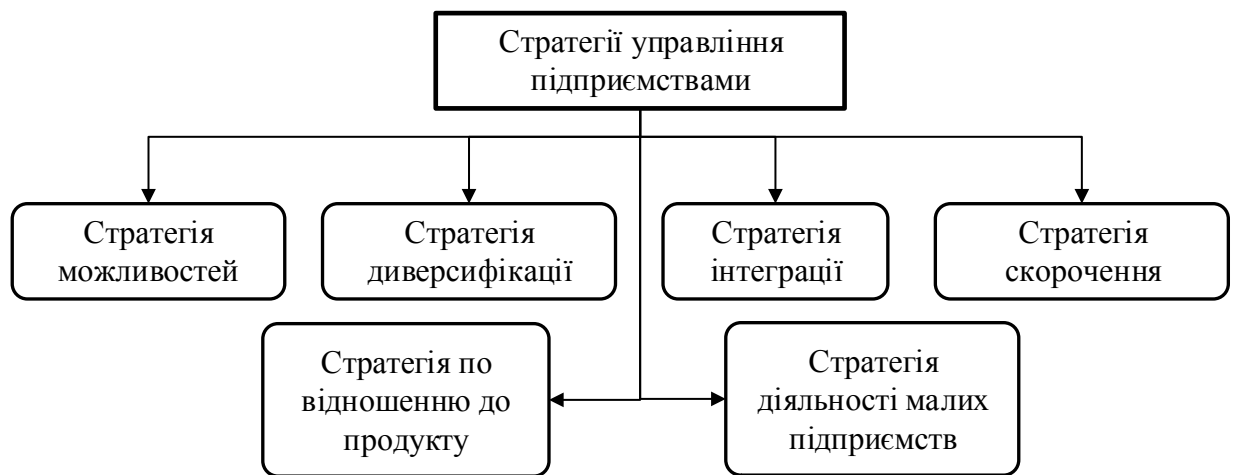


Рисунок 1.7 – Стратегії управління, що можна також використовувати при визначенні антикризової стратегії

Джерело: побудовано за матеріалами [99, с. 81-89]

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

Стратегія розвитку ринку ефективна у випадках: 1) під час розширення ринку, 2) змін стилю життя та демографічних факторів, за рахунок яких виникають нові сегменти на ринку, 3) появи нових областей використання добре відомої продукції.

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

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

Стратегія горизонтальної диверсифікації пропонує пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що відрізняється від тієї,

що реалізується, при цьому такий товар (послуга) орієнтована на нинішніх клієнтів.

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

Стратегія інтеграції використовуються якщо компанія має розвинений бізнес і не може здійснити стратегію концентрованого зростання. При цьому стратегія регресивної інтеграції направлена на зростання підприємств за рахунок придбання джерел ресурсів сировини або посилення контролю над ними, а також за рахунок створення дочірніх структур, що виконують постачання. Стратегія прогресивної інтеграції полягає в рості підприємства за рахунок придбання структур, що знаходяться між виробником товарів (послуг) та кінцевими споживачами, тобто над системами розподілу та продаж (склади, доставка, роздрібна мережа) чи посиленням контролю над ними.

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

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

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

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

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

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

Стратегія участі в продукті крупного виробника може виражатися у якості франчайзингу – системі договірних відношень між крупним виробником та МП, при якій МП має право вести справи в продовж визначеного часу та в оговореному місці. Або у вигляді партнерських відносин щодо виробництва складових частин для кінцевої продукції крупного виробника.

Стратегія скорочення реалізується тоді, коли підприємству потрібне перегрупування сил після тривалого періоду росту чи в умовах спаду на ринку. Тут виділяють: стратегію ліквідації – радикальний випадок стратегії скорочення, коли підприємство не може вести в подальшому бізнес, тобто банкрутство.

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

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

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

На практиці можуть рекомендуватися до використання стратегії в залежності від зовнішніх факторів кризи.

1.4 Висновки до розділу 1

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

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

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

Під час дослідження особливостей консультування у кризовій ситуації було визначено, що в таких випадках найчастіше використовується метод сценаріїв, який допомагає розробити різні плани заходів для різного розвитку подій. Крім того, були виявлені форми антикризового консалтингу, які

включають як прямий консалтинг власників та керівників, так і виконання окремих консалтингових заходів, а також антикризові рефлексивні ігри.

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

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ «ЦТС»

2.1 Аналіз ринку консалтингової діяльності в Україні

Попит на консалтингову діяльність завжди буде в тренді в зв'язку незалежно від того, в якій країні компанія веде свою діяльність. Ринок українського консалтингу почав розвиватися з років незалежності та мав як пікові періоди попиту, так і періоди падіння. Однак все одно, до консалтингу вдаються підприємства, які бажають виявити додаткові ресурси в своїй діяльності та оптимізувати бізнес-процеси.

Якщо аналізувати статистичні дані за обсягом наданих консалтингових послуг з питань управління підприємствами в Україні (рис. 2.1), можна відмітити, що найбільший обсяг реалізованих консалтингових послуг відбувся в 2012 році, так в порівнянні з попереднім роком зростання відбулося на цілих 173% та взагалі це найвищий рівень обсягу наданих послуг консультування з питань комерційної діяльності й управління за дев'ять років, що аналізуються. Так, лише в 2019 році сфера такого консалтингу змогла досягти значення лише на 3% відсотки менше за значення 2012 року, що свідчить про високий попит в минулому році на послуги управлінського консалтингу. При цьому якщо аналізувати стан економіки в 2012 році, то цей рік характеризувався падінням економіки і скоріше за все послуги з управлінського консалтингу потребували компанії з метою вишукування методів скорочення витрат та оптимізації процесів. В той самий час 2019 рік охарактеризований експертами як рік, в якому продовжувалася тенденція зростання економіки, хоча й уповільненими в порівнянні з 2018 роком, однак в цей рік відбулася ревальвація гривні, що спричинила значні незручності експортерам нашої країни, адже при ревальвації гривні товар на експорт зріз в ціні, а відповідно став менш

конкурентоспроможним в порівнянні з закордонними, отже саме вони в більшій частині й склали клієнтуру консалтингових компаній з питань управління та комерційної діяльності. В той самий час якщо брати до уваги тенденції 2013-2014 років (останній рік взагалі вважався надзвичайно важким в Україні, враховуючи анексію Криму та початок військових дій на Донбасі), можна відмітити, що це роки справжньої економічної кризи в країні, коли абсолютно всі компанії не дозволяли собі витратити кошти на будь-які додаткові послуги, навіть з управлінського консалтингу, що в свою чергу привело й до зменшення кількості компаній з управлінського консалтингу саме в цей період. В той самий час 2018 рік характеризується відносним спокоєм та зростанням економіки України і в цей період обсяг наданих консалтингових послуг також впав, що можна пояснити відсутністю необхідності компаній-клієнтів щось змінювати в своїй діяльності та шукати шляхи оптимізації за рахунок отримання консалтингових послуг.

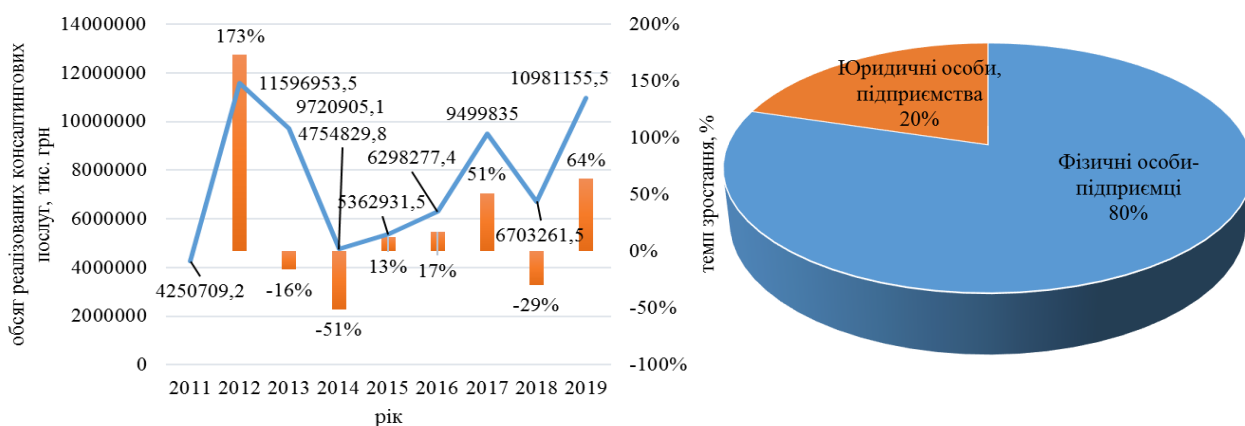


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу реалізованих консалтингових послуг в Україні та відсоткове співвідношення за компаніями, що надають послуги з управлінського консалтингу

Джерело: складено за даними [71]

Також, відмітимо цікаве зростання на 51% в 2017 році, треба відмітити, що це рік також економічного зростання, а також приєднання до транспортного коридору «Нового Шовкового Шляху», крім того створення тринадцяти

індустріальних парків, зростання експорту товарів з України на 21,1% тощо. При цьому треба відміти, що 2015 рік після буремного 2014 року був роком стабілізації стану України, а 2016 рік став першим роком зростання економіки, саме в ці роки почався також і приріст обсягів надання консалтингових послуг з управління. Цікавою тенденцією є те, що впродовж всіх років відбувається значне перевищення кількості ФОПів, що надають послуги з консультування з питань комерційної діяльності й керування, ніж юридичні підприємства. Так в 2019 році частка консалтингових ФОП досягла 80%, а впродовж 2011-2018 років коливалася з 62% до 82% (останній показник спостерігався в 2016 році). Це можна пояснити тим, що ця послуга надається й підприємствами, для яких дана послуга не є основним видом діяльності, саме тому тенденції щодо коливань за динамікою обсягу реалізованих консалтингових послуг, які визначалися за інституційним підходом [50] не співпадає з тенденцією кількості суб'єктів господарювання, що визначався з усіх видів діяльності підприємства, а не лише з основного виду діяльності (нажаль, останній показник не надається Державною службою статистики).



Рисунок 2.2 – Динаміка зміни кількості суб'єктів господарювання з надання послуг з консультування з питань комерційної діяльності й керування

Джерело: складено за даними [71]

В той самий час для «Центру транспортних стратегій» основним видом діяльності є дослідження кон'юнктури ринку, отже розглянемо також й динаміку показників та виявимо тенденції за цим видом діяльності, а також наведемо динаміку щодо й зміни кількості суб'єктів господарювання за цим видом діяльності (табл. 2.1 та рис. 2.3).

Таблиця 2.1 – Показники обсягів наданих послуг з дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки та розподіл компаній за цим видом діяльності між юридичними особами та ФОП

| № з/п | Рік | Обсяг реалізованих послуг, тис. грн | Темп зростання, % | Всього підприємств | Частка ФОП, % |
|-------|------|-------------------------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 1. | 2010 | 2499256 | - | 11955 | 88,9% |
| 2. | 2011 | 2639443 | 6% | 9082 | 84,8% |
| 3. | 2012 | 3154673 | 20% | 13637 | 91,2% |
| 4. | 2013 | 3495953 | 11% | 15495 | 91,6% |
| 5. | 2014 | 2767909 | -21% | 18197 | 93,5% |
| 6. | 2015 | 4273856 | 54% | 18724 | 93,9% |
| 7. | 2016 | 3667279 | -14% | 16992 | 94,9% |
| 8. | 2017 | 4077630 | 11% | 13455 | 92,7% |
| 9. | 2018 | 5628012 | 38% | 12212 | 91,7% |
| 10. | 2019 | 6526210 | 16% | 12277 | 91,5% |

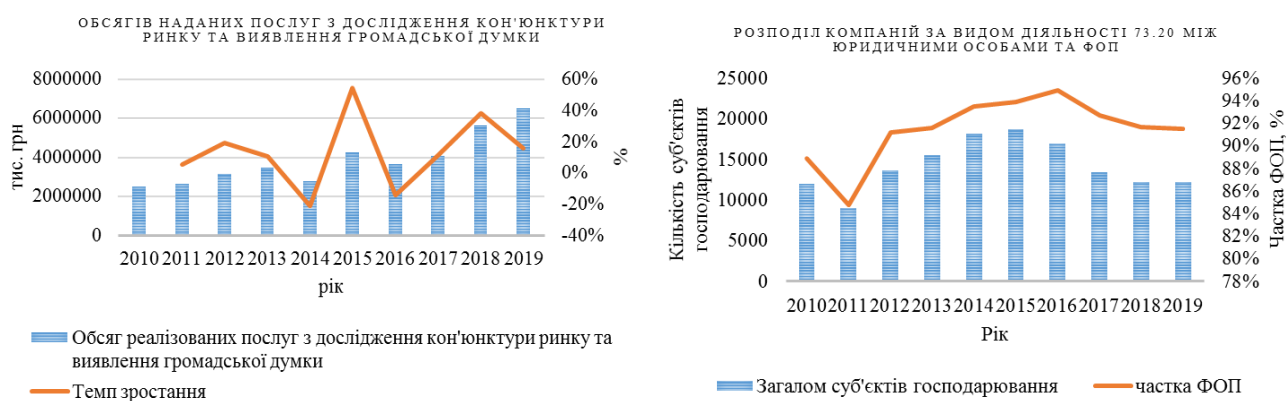


Рисунок 2.3 – Динаміка показників за діяльністю КВЕД 73.20 «Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки»

Джерело: складено за даними [71]

Отже, динаміка обсягів наданих послуг з дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки мала відносно постійне зростання, лише в 2014 році (самий кризовий рік з періоду, що аналізується) та в 2016 році (перший рік зі зростання економіки) відбулися зменшення обсягів таких наданих послуг. В першому випадку таке зниження можна пояснити загальними кризовими явищами, що свідчить, що стан негативний стан економіки впливає на обсяги наданих послуг компаніями з дослідження кон'юнктури, а в 2016 році, на нашу думку, можна пояснити тим, що після стабілізації в 2015 році були проведені масові дослідження кон'юнктури ринку в очікуванні сплесків попиту, які і виправдалися. Враховуючи, що українські компанії користувалися шансом отримати вигоду без додаткових вкладень на проведення досліджень, замовлень на подальші дослідження не надходили в тих об'ємах, що відбулися в 2015 році саме тому в порівнянні з попереднім роком в 2016 відбулося падіння. Для порівняння якщо розглядати 2014 та 2016 роки, в 2016 відбулося зростання в порівнянні з кризовим 2014 роком.

Проаналізуємо розподіл витрат підприємств з надання послуг консультування з питань комерційної діяльності й керування та з надання послуг дослідження кон'юнктури ринку (рис. 2.4).

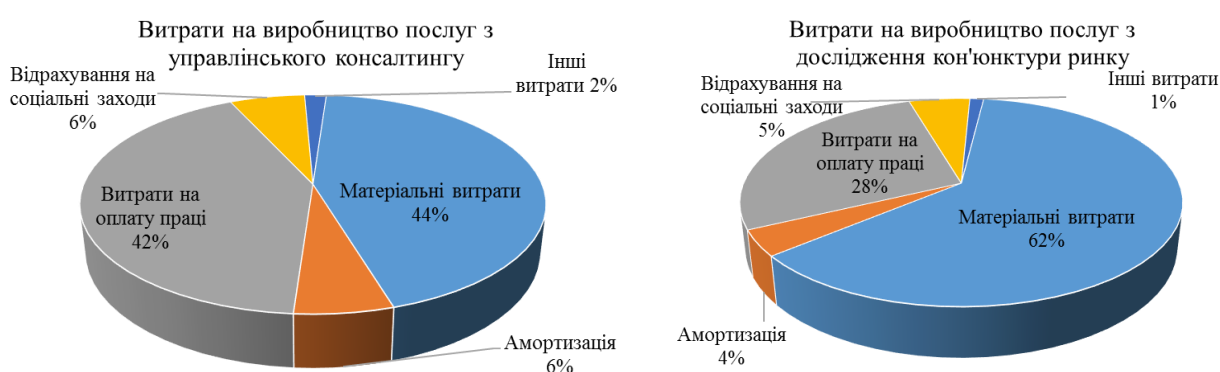


Рисунок 2.4 - Розподіл витрат підприємств з надання послуг консультування з питань комерційної діяльності й керування та з надання послуг з дослідження кон'юнктури ринку

Джерело: складено за даними [71]

Цікавою тенденцією є те, що найбільшу частку витрат в створенні послуг складають матеріальні витрати, тобто витрати на витрачені матеріали, малоцінні та швидкозношувані предмети, в консалтинговій та дослідницькій діяльності, це перш за все такі витратні матеріали, як папір, на якому підготовлюються звіти для керівництва компанії, яка замовляє послуги, картриджі та чорнила, тощо. При цьому цікавим фактом є те, що якраз в дослідженнях ці витрати значно перевищують в частці ніж в управлінському консалтингу, а щодо оплати праці навпаки: частка цих витрат в консалтингу більша ніж в дослідженнях кон'юнктури ринку, останнє можна пояснити, тим що, при наданні послуг з управлінського консалтингу крім дослідження діяльності підприємства (аналізу), фахівцями також здійснюються розробки з впровадження змін, які реалізуються. В сфері послуг з дослідження кон'юнктури ринку здійснюється лише аналіз становища та виявлення тенденцій, що значно менш трудомістка праця ніж розробка пропозицій вдосконалення, складання плану та графіку проведення робіт з вдосконалення процесів на виробництві. Саме тому послуги й вартують значно вище. А отже, й займають більшу частку в загальних витратах. Тобто якби вартість оплати праці за консалтингові послуги становила аналогічно як і вартість оплати праці за дослідженнями кон'юнктури, тоді, на нашу думку, ці частки б приблизно співпадали як за матеріальними витратами, так і за витратами з оплати праці.

Проаналізуємо загальні фінансові показники діяльності компаній сфери консалтингу та послуг з дослідження кон'юнктури ринку, для цього в табл. 2.2 представимо дані щодо розмірів доданої вартості за витратами виробництва, який є валовим доходом від операційної діяльності, що скоригований на субсидії та непрямі податки, а також витрати на виробництво послуг (в табл. 2.2 – витрати), фінансовий результат до оподаткування (в табл. 2.2 – прибуток / збиток), рентабельність від операційної діяльності та від всієї діяльності.

Якщо показники доданої вартості за витратами та прибуток/збиток мали змінний характер за послугами управлінського консалтингу, то витрати на виробництво послуг постійно з року в рік зростали, при цьому загальна

Таблиця 2.2 – Фінансові показники за КВЕД 70.22 та 73.20

| № з/п | Рік | Додана вартість за витратами виробництва, тис. грн | Витрати, тис. грн. | Прибуток / збиток, тис. грн. | % компаній за прибутком, % | Рентабельність від операційної діяльності, % | Рентабельність від всієї діяльності, % |
|-------|---|--|--------------------|------------------------------|----------------------------|--|--|
| 1. | КВЕД 70.22 «Послуги консультування з питань комерційної діяльності й керування» | | | | | | |
| 2. | 2013 | 3 858 944,4 | 4 846 991,4 | 697 676,6 | 58,46 | -10,31 | 3,40 |
| 3. | 2014 | 2 971 941,8 | 3 702 197,7 | - 8 861 212,8 | 58,65 | -38,94 | -26,69 |
| 4. | 2015 | 2 484 184,9 | * | * | 62,07 | -41,61 | -32,48 |
| 5. | 2016 | 3 155 243,3 | * | * | 60,03 | -32,88 | -34,22 |
| 6. | 2017 | 7 915 342,9 | 6 502 262,6 | - 4 171 154,2 | 59,89 | -15,31 | -20,35 |
| 7. | 2018 | 8 243 352,7 | 6 077 896,9 | 939 896,1 | 62,39 | -5,21 | 3,56 |
| 8. | 2019 | 11 224 665,9 | 8 836 934,5 | 4 778 890,4 | 61,85 | 14,18 | 19,92 |
| 9. | КВЕД 73.20 «Послуги з дослідження кон'юнктури ринку» | | | | | | |
| 10. | 2013 | 2 349 426,6 | 1 941 406,6 | - 134 287,1 | 65,26 | 2,82 | -2,99 |
| 11. | 2014 | 2 383 034,5 | 1 966 361,4 | - 832 181,6 | 63,17 | -10,81 | -14,46 |
| 12. | 2015 | 2 101 265,1 | 2 458 610,5 | - 789 507,0 | 72,34 | 2,59 | -12,45 |
| 13. | 2016 | 2 815 738,9 | 2 978 419,0 | 94 763,8 | 65,16 | 4,64 | 1,09 |
| 14. | 2017 | 3 960 881,2 | 3 030 384,7 | - 2 476 450,9 | 69,65 | 0,59 | -33,88 |
| 15. | 2018 | 4 188 708,6 | 3 747 682,7 | 623 565,8 | 70,22 | 3,58 | 8,90 |
| 16. | 2019 | 5 225 304,1 | 4 945 014,5 | 865 241,7 | 70,29 | 5,68 | 10,54 |

* – відсутні дані

Джерело: складено за даними [7]

рентабельність за операційною діяльністю за цими послугами крім 2019 року носила від'ємний характер, що свідчить про те, що основна діяльність не перекривала витрат на надання послуг, а рентабельність за всією діяльністю носить характерні тенденції, що й значення прибутку/збитку. Треба відмітити, що за послугами з дослідження кон'юнктури ринку ситуація трохи краща, так як у більшості випадків операційна рентабельність була позитивною і тільки три роки з досліджуваних семи загальна рентабельність за підприємствами цього напрямлення складала від'ємне значення. Отже, треба відмітити, що консалтингова діяльність більш ризикована за фінансовими ризиками ніж діяльність в сфері надання послуг з дослідження кон'юнктури ринку. Це також підкреслює й факт, що трохи менше 40% консалтингових компаній мали негативні показники, що відобразилися в узагальнених, представлених нами показниках, в той самий час як серед компаній, що надають послуги з дослідження кон'юнктури ринку із загальної кількості – лише менше третини отримували такі негативні показники як збиток та від'ємну загальну рентабельність.

Треба відмітити, що на ринку управлінського консалтингу та дослідження ринків найбільшу частку ринку за продажами займають провідні світові компанії, а саме «Великої Четвірки» Deloitte [55], PricewaterhouseCoopers [58], Ernst & Young [56] та KPMG [57], а також консалтингова група Каупервуд [73], групи компаній ОЛ.Консалтинг [70] та корпорація Глобал Консалтинг [74], саме на їх частку припадає більше 70% ринку консалтингу та досліджень ринку (рис. 2.5). Треба відмітити, що українські компанії займають трохи більше 20% ринку консалтингу, в той самий час як консультаційні центри при закладах вищої освіти (ЗВО) усього 3%. В той самий час найбільш затребувані послуги є послуги зі стратегічного консалтингу (розробки стратегій як для великого бізнесу, так і для малого та середнього бізнесу), консультаційні послуги з фінансового менеджменту (аутсорсинг бухгалтерських послуг), податкового та юридичного консалтингу (консультування в сфері оподаткування, залучення фінансування, підготовка бізнесу до продажу), консалтинг з операційного

менеджменту (оптимізація бізнес-процесів), ІТ-консалтинг (оптимізація процесів за рахунок впровадження ІТ-систем з управління підприємством, складськими та транспортними операціями), а також з управління персоналом (підбір та наймання персоналу). При цьому найбільше переважає у попиті послуги з юридичного та податкового консалтингу, а також фінансовий консалтинг та послуги з ІТ-консалтингу (див. рис. 2.5).

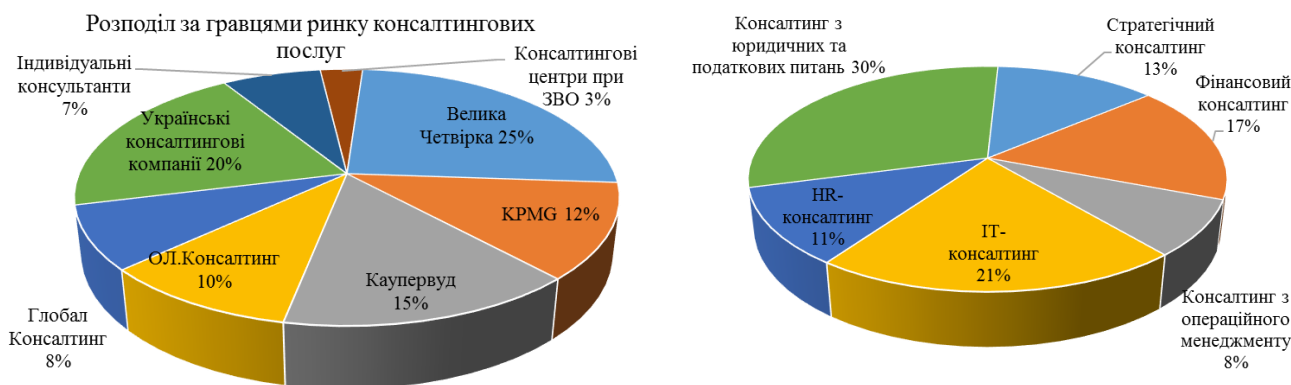


Рисунок 2.5 – Поділ ринку консалтингу та дослідження кон'юнктури ринку за доходом від діяльності

Джерело: [14]

Треба відмітити, що кожна зі сфер консалтингу є затребуваною у більшості галузей економіки, однак найчастіше всіма видами консалтингу користуються у сфері харчової промисловості та у торгівлі (табл. 2.3). Як видно, саме ІТ-консалтинг є найбільш затребуваним видом консалтингу та, на нашу думку, буде залишатися таким впродовж тривалого часу, так як впровадження сучасних розробок з оптимізації будь-яких бізнес-процесів в компаніях за рахунок автоматизації є актуальним рішенням для компаній всіх галузей, однак наймеш розповсюдженим даний вид консалтингу є для будівельної галузі, що можна пояснити малою інформатизацією / діджиталізацією взагалі цієї сфери. Якщо казати про сферу транспорту та логістики, то можна відмітити, що також високим рівнем затребуваності користуються консалтингові послуги з операційного управління та юридичного. Крім того, якщо казати про юридичні та податкові послуги, вони є також на піку популярності в зв'язку необхідності

захисту компаній від можливих податкових штрафів та інших видів штрафів від держави.

Таблиця 2.3 – Оцінка затребуваності консалтингових послуг за галузевою приналежністю компаній-замовників послуг

| № з/п | Галузева приналежність компаній | Види консалтингу | | | | | |
|-------|---------------------------------|------------------|-------------------------|------------|----|-------------|-----------------------|
| | | Стратегічний | Юридичний та податковий | Фінансовий | ІТ | Операційний | Управління персоналом |
| 1. | Енергетика | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| 2. | Металургія | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 |
| 3. | Телекомунікація | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 |
| 4. | Будівництво | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 5. | Харчова промисловість | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| 6. | Транспорт та логістика | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 |
| 7. | Торгівля | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 8. | Нафтогазовий сектор | 5 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 |
| 9. | Машинобудування | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 |
| 10. | Фінансовий сектор | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 3 |

Оцінка від 1 до 5, де 1- не затребуваний, 5-набільш затребуваний

Джерело: доповнено [34]

Проаналізуємо як на обсяг реалізованих послуг вплинули обмеження в бізнесі як впровадження карантину та локдауну в Україні із-за коронавірусної хвороби. Для цього проаналізуємо динаміку даних та темп зростання / падіння обсягу реалізованих послуг в сферах КВЕД 69+70+71 «Діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження, діяльність головних управлінь (хед-офісів),

консультування з питань керування усього консалтингу (не тільки управлінського) та в сферах КВЕД 73+74+75 «Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку, інша професійна, наукова та технічна діяльність, ветеринарна діяльність» за період перших трьох кварталів 2017-2020 років (табл. 2.4). Отже, загальна тенденція свідчить про те, що в 2019 році в порівнянні з 2018 роком відбувалося зростання надання послуг, однак починаючи з другого кварталу (тобто з квітня 2020 року) запроваджений локдаун почав давати знаки через зменшення обсягу послуг, що надавалися.

Таблиця 2.4 – Статистичні показники реалізованих послуг за перші три квартали 2017-2020 років за об'єднаними категоріями послуг

| № з/п | Вид діяльності за КВЕД | Квартал та рік | | |
|-------|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | 1 кв. 2018 року | 1 кв. 2019 року | 1 кв. 2020 року |
| 1. | - | 1 кв. 2018 року | 1 кв. 2019 року | 1 кв. 2020 року |
| 2. | 69+70+71, тис. грн. | 8 727 209,8 | 10 325 916,8 | 11 986 951,2 |
| 3. | 73+74+75, тис. грн. | 7 464 486,4 | 8 748 861,2 | 10 209 456,0 |
| 4. | Приріс | - | 15% | 14% |
| 5. | - | 2 кв. 2018 року | 2 кв. 2019 року | 2 кв. 2020 року |
| 6. | 69+70+71, тис. грн. | 9 728 156,3 | 13 479 652,4 | 11 274 848,6 |
| 7. | 73+74+75, тис. грн. | 8 473 978,8 | 10 235 065,0 | 8 586 507,6 |
| 8. | Приріс | - | 28% | -20% |
| 9. | - | 3 кв. 2018 року | 3 кв. 2019 року | 3 кв. 2020 року |
| 10. | 69+70+71, тис. грн. | 8 998 042,5 | 13 866 775,0 | 12 259 693,4 |
| 11. | 73+74+75, тис. грн. | 8 297 234,2 | 10 830 954,2 | 10 905 773,6 |
| 12. | Приріс | - | 35% | -13% |

Джерело: складено за даними [71]

Розглянемо більше детально за управлінським консалтингом та дослідженням кон'юнктури ринку саме дані та динаміку за останні два роки (2019 та 2020 роки), щоб порівняти на скільки все ж таки позначилися

негативні події локдауну саме на цікавих нам сферах (табл. 2.5 та рис. 2.6). Хочемо зауважити, що більший період дослідити не є можливим в зв'язку з відсутністю щоквартальних даних за більший річний період саме за цими окремими сферами. Можна відмітити, що темпи зменшення обсягів реалізованих послуг за управлінських консультування були вище ніж за послугами дослідження кон'юнктури ринку, що свідчить про зростання негативних наслідків щодо кількості замовлень на послуги в зв'язку з майже загальним зупиненням роботи бізнесу в період другого кварталу. Треба відмітити, що темпи зменшення реалізованої продукції зменшилися вже в третьому кварталі 2020 року, так як бізнес знову запрацював і відповідно з'явилася клієнтура у консалтингових компаній також. Відповідно можна зробити висновок, що подібні явища, як локдаун та відповідно економічні кризи (див. рис. 2.1) впливають негативно також на бізнес ринку управлінського консалтингу та послуг з дослідження кон'юнктури ринку.

Таблиця 2.5 – Статистичні показники реалізованих послуг за другий та третій квартали 2019-2020 років

| № з/п | Квартал та рік | Послуги консультування з питань комерційної діяльності й керування, тис. грн | Послуги з дослідження кон'юнктури ринку, тис. грн. |
|-------|---------------------|--|--|
| 1. | 2 кв. 2019 рік | 1 767 950,6 | 1 353 275,5 |
| 2. | 2 кв. 2020 рік | 1 395 074,8 | 1 104 695,1 |
| 3. | Частка зростання, % | -27% | -23% |
| 4. | 3 кв. 2019 рік | 1 739 523,3 | 1 279 162,9 |
| 5. | 3 кв. 2020 рік | 1 416 832,7 | 1 116 293,1 |
| 6. | Частка зростання, % | -23% | -15% |

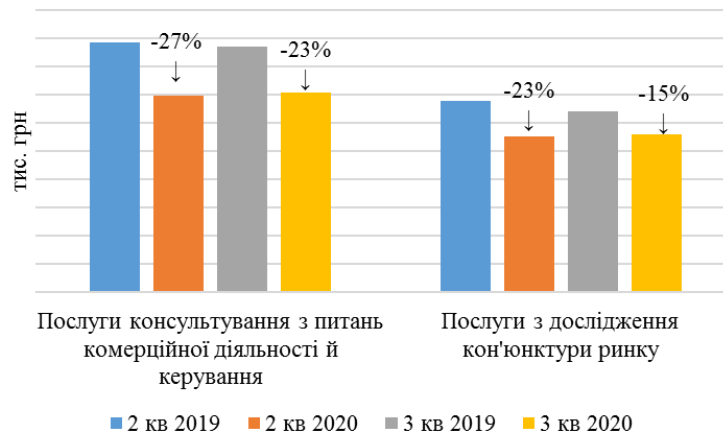


Рисунок 2.6 – Динаміка показників та темпів зростання / падіння ринку в зв'язку з пандемією Covid-2019 в Україні

Джерело: складено та побудовано за даними [71]

Серед найбільших професійних консалтингових асоціацій є:

1. АП «Асоціація консалтингових фірм», яка функціонує з 2020 року та є видавцем єдиного в Україні спеціалізованого журналу про ринок консалтингових послуг «Консалтинг в Україні», до її складу входять: аудиторські фірми, оціночні агенції, юридичні компанії, дизайнерські студії, маркетингові бюро та інші консалтингові компанії [59].

2. СМС-UKRAINE (Всеукраїнська Асоціація Консультантів з Управління - ВАКУ) - є дійсним представником України в Міжнародній Раді Асоціацій консультантів з управління (ICMCI) і уповноваженим органом професійної сертифікації на рівень СМС в Україні [75].

Дослідження серед компаній проведений через е-листування показав, що при виборі консалтингової компанії перш за все буде звертатися увага на репутацію консалтингової компанії на ринку, а по друге на рівень вартості послуг, при чому майже третина опитаних відмітила, що все ж таки вартість послуг стане вирішальним чинником під час вибору консалтингової компанії. Крім того були вказані такі фактори, як наявність досвіду роботи на українському ринку та, відповідно, й наявність персоналу в Україні, крім того

важливими факторами також стали навички та корпоративний принцип (рис. 2.7).

Отже, загальний аналіз ринку консалтингових послуг в Україні за останні дев'ять років засвідчив, що попит на послуги консалтингу дуже залежить від загальних тенденцій розвитку економіки нашої країни, так в кризові періоди з метою вишукування шляхів оптимізації процесів на підприємстві, так і в періоди зростання, хоча під час зростання показників економіки відбувалися й деякі негативні процеси, які й мотивували звертатися до консультантів бізнесу (наприклад, в 2019 році – ревальвація гривні, яка є негативний фактор для експортерів).

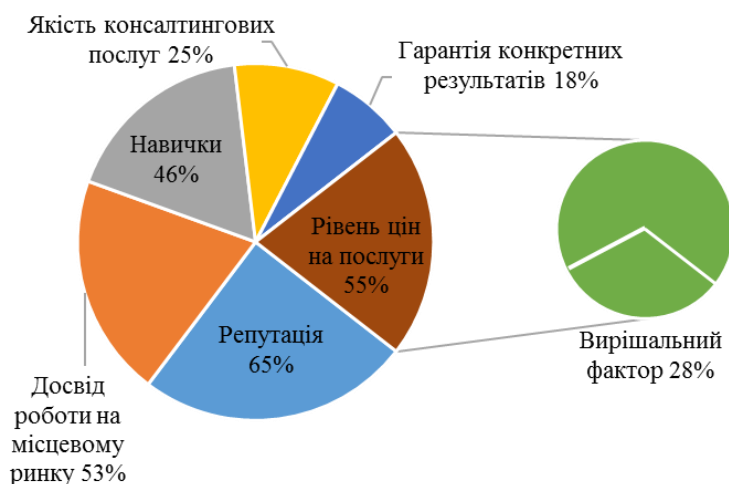


Рисунок 2.7 – Критерії відбору консалтингових компаній

Джерело: власне дослідження

Загалом, більше 60% компаній сектору консалтингу є прибутковими, однак серед них найбільша частина майже 80% - це ФОПи, в той самий час аз доходом найбільшу частку отримують на ринку саме представництва світових визнаних консалтингових компаній. В той самий час для більшості українських компаній консалтинг є не основним видом діяльності (як наприклад, для більшості логістичних компаній, які також надають консалтингові послуги в логістиці) або за рахунок додаткових видів діяльності за КВЕД компанії виходять на прибуток в кінці року.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії «ЦТС»

ТОВ «Центр транспортних стратегій» був заснований в 2011 році та функціонує на українському ринку вже понад 9 років. Якщо виділяти види діяльності компанії за КВЕД «Центр транспортних стратегій» діє в наступних видах діяльності як [48]:

- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки (основний);
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 73.11 Рекламні агентства.

Можемо відмітити, що все ж таки більшу частину доходу Центр транспортних стратегій отримує від консультування з питань комерційної діяльності та управління (рис. 2.8), а потім вже від дослідження кон'юнктури ринку, де спеціалізацію звичайно ж є транспорт.



Рисунок 2.8 – Розподіл за наданими послугами ЦТС, %

Якщо класифікувати послуги консультування, то найбільший дохід компанія отримала від надання консультаційних послуг стосовно операційної діяльності компаній (зниження собівартості транспортних послуг, оптимізація

ланцюгів постачання продукції за участю залізничного та / чи морського транспорту) та стратегічного планування для транспортних компаній (в тому числі й з визначення напрямків розвитку в транспортному бізнесі), як представлено на рис. 2.9.

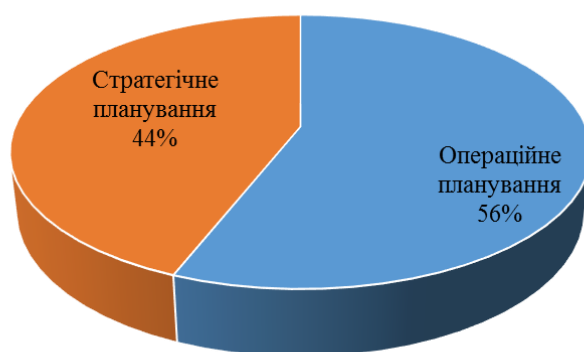


Рисунок 2.9 – Розподіл за послугою консультування з питань комерційної діяльності та управління

При цьому найбільшим замовником послуг Центру транспортних стратегій є Укрзалізниця, саме від неї консалтингова компанія отримує найбільше замовлень стосовно питань з оптимізації операційних процесів, а також з розробки стратегічних напрямків розвитку діяльності. Серед інших клієнтів-транспортних компаній є Автобудкомплекс-К (Ковальська Логістик) [76], Київська виробнича компанія «Рапід» [72], транспортна компанія «САТ» [77], транспортна компанія «Транс Груп» [78], транспортна компанія «Транс-Атлас» [79] та інші.

Крім того, за вирішенням питань в сфері проведення бізнес та операційного аналізу до Центру транспортних стратегій звертаються компанії фінансового сектору (Сбербанк [66], ПУМБ [65], Альфа-банк [60] та інші), виробничого сектору (Метінвест Холдинг [63], Мотор Січ [64], Філіп Моріс Україна [68], Кернел-Трейд [62] та інші), та дистриб'ютори (Тедіс-Україна [67], АТБ-Маркет [61], Фоззі-Фуд [69] та інші).

Загалом, статистика за кількістю звернень за консультаційними послугами свідчить (рис. 2.10), що більше 50% замовлень консалтингових послуг компанія отримує від транспортних компаній, в той час як за підприємствами ритейлінгу даний показник склав 21%, за підприємствами виробничого сектору – 16%, а найменше – 12% за підприємствами фінансового сектору.

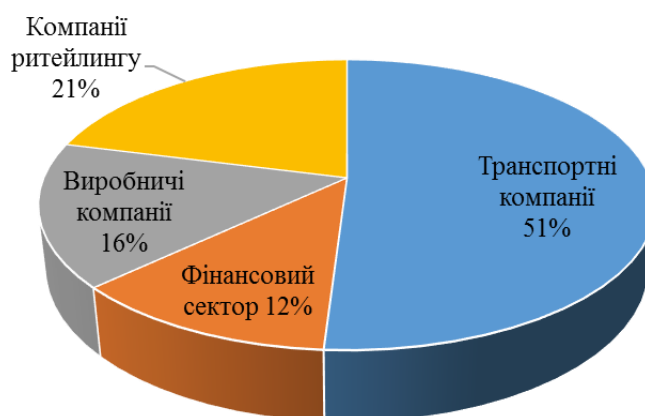


Рисунок 2.10 – Розподіл клієнтури за отриманням консалтингових послуг

Якщо казати про послуги з дослідження кон'юнктури ринку, то такі послуги Центр транспортних досліджень проводить лише в сфері транспорту і вони стосуються вивчення кон'юнктури ринку вантажоперевезень / пасажирських перевезень автомобільним / повітряним / морським / залізничним транспортом, а також транспортної інфраструктури, при цьому здебільшого дані дослідження фінансуються за рахунок приваблення коштів за рахунок розміщення реклами транспортних компаній, ІТ-компаній, компаніях з ремонту та технічного обслуговування транспортних засобів тощо у своїх виданнях.

Проаналізуємо фінансові показники діяльності консалтингової компанії «Центр транспортних стратегій». Для початку виявимо основні тенденції таких фінансових показників як дохід, витрати на прибуток (табл. 2.5 та рис. 2.11). Загалом, динаміка показників є позитивною та свідчить про нормальний стан справ в консалтингової компанії, відмічається як зростання обсягу валового доходу, так і зростання загальних витрат, що свідчить про збільшення кількості

замовлень щодо консалтингових послуг, крім того, з року в рік збільшується чистий прибуток компанії, що свідчить про успішну діяльність.

Таблиця 2.5 – Основні фінансові показники «ЦТС» за 2015-2019 рр., тис. грн.

| № з/п | Показник | Рік | | | | |
|-------|-----------------|------|------|------|------|-------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1. | Валовий дохід | 67,4 | 77,2 | 80,1 | 89,7 | 121,2 |
| 2. | Разом витрати | 59,3 | 54,8 | 59,3 | 60,1 | 75,5 |
| 3. | Чистий прибуток | 6,4 | 17,7 | 16,5 | 23,4 | 36,1 |

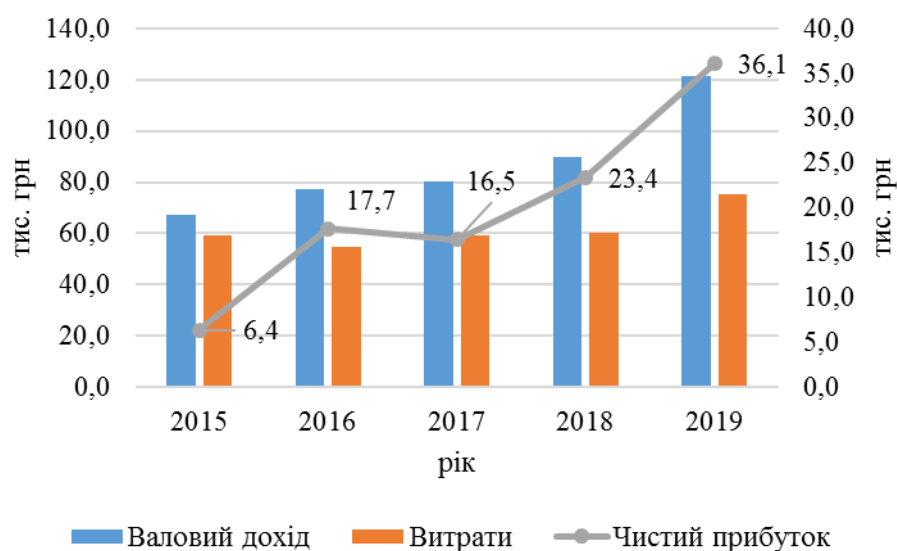


Рисунок 2.11 – Динаміка основних фінансових показників

Для більш детального розуміння фінансового стану підприємства проведемо поглиблене дослідження, для цього проаналізуємо показники рентабельності, ліквідності, а також фінансової стабільності (табл. 2.6) та ділової активності, порядок розрахунку яких представлений в дод. А.

Треба відмітити, що показники рентабельності (рис. 2.12) як за активами свідчить про успішне використання активів для отримання консалтинговою компанією прибутку, аналіз в динаміці свідчить про ефективний процес управління компанією, що направлений на досягнення прибутку та оптимізацію

активів. Рентабельність виручки свідчить про високу дохідність консалтингової компанії, навіть в порівнянні з середнім показником за галуззю (див. табл. 2.2), де максимальне значення складало для консалтингових компаній 19,9%.

Таблиця 2.6 – Фінансові коефіцієнти ТОВ «ЦТС» за 2015-2019 рр.

| № з/п | Показник | Реком. значення | Рік | | | | |
|-------|--|-----------------|------|------|------|------|------|
| | | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1. | Показники рентабельності: | | | | | | |
| 1.1. | коефіцієнт рентабельності активів, % | ↑ | 0,5 | 5,7 | 6,1 | 7,7 | 9,4 |
| 1.2. | коефіцієнт рентабельності виручки, % | ↑ | 9,5 | 22,9 | 20,5 | 26,1 | 29,8 |
| 2. | Показники ліквідності: | | | | | | |
| 2.1. | коефіцієнт покриття | 1,0 – 3,0 | 0,95 | 1,06 | 1,18 | 1,21 | 2,90 |
| 2.2. | коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,5 – 0,8 | 0,37 | 0,51 | 0,55 | 0,59 | 0,77 |
| 2.3. | коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,2 – 0,3 | 0,15 | 0,3 | 0,35 | 0,49 | 0,50 |
| 3. | Показники фінансової стійкості: | | | | | | |
| 3.1. | коефіцієнт автономії | $\geq 0,5$ | 0,11 | 0,36 | 0,37 | 0,38 | 0,52 |
| 3.2. | коефіцієнт фінансування | ≥ 1 | 0,68 | 0,91 | 0,97 | 0,98 | 1,51 |
| 3.3. | коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами | $\geq 0,5$ | 0,32 | 0,44 | 0,45 | 0,49 | 0,62 |
| 3.4. | коефіцієнт маневреності власного капіталу | $\geq 0,2$ | 0,11 | 0,19 | 0,23 | 0,23 | 0,31 |

Динаміка показників ліквідності також є позитивною (рис. 2.12), без виражених стрибків та свідчить про можливість компанії навіть в надзвичайно терміновому порядку здійснити оплату за 50% зобов'язань перед кредиторами

(коефіцієнт абсолютної ліквідності), в такій ситуації можна навіть порекомендувати вкласти частину коштів у фінансові інвестиції з метою отримання додаткового доходу для компанії. Також високий показник коефіцієнту поточної ліквідності (коефіцієнт покриття) свідчить, що компанія має достатньо оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань перед кредиторами, однак з іншої сторони, такі високі показники, що прямують до 3,00 для керівника компанії свідчать про неефективну структуру активів, тобто не на повну потужність використовуються активи компанії для досягнення максимального прибутку, знову ж таки засвідчуючи, що частину таких активів бажано вкласти у інвестиційні проекти з розширення напрямків прибутковості компанії.

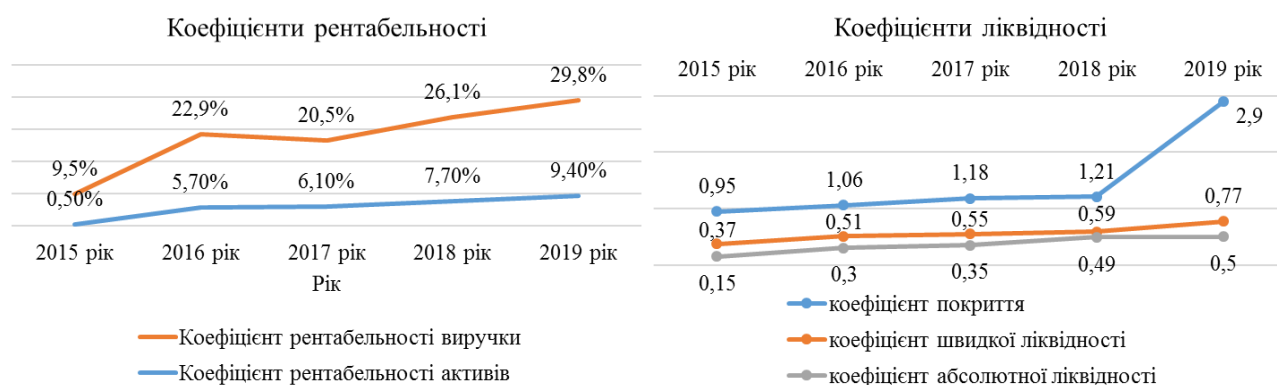


Рисунок 2.12 – Динаміка показників рентабельності та ліквідності «ЦТС» за період 2015-2019 рр.

Наступним кроком проаналізуємо показники фінансової стійкості. Відмітимо, що дані показники також мають позитивну тенденцію з року в рік та свідчать про стабільний фінансовий стан компанії (рис. 2.13). Так, наприклад, коефіцієнт автономії, за рахунок здебільшого нерозподіленого прибутку знаходиться на високому рівні і в 2019 році перевищив нормативний показник, що дозволяє казати про існування потенціалу для зростання компанії, наприклад за рахунок підвищення ефективності роботи через залучення додаткових коштів під великі інвестиційні проекти з розширення діяльності

компанії. Значення коефіцієнту фінансування або іншими словами фінансової стабільності показує спроможність компанії відповідати за свої зобов'язання в середньостроковій та довгостроковій перспективі, адже показує, що обсягів власного капіталу достатньо для погашень майже всіх видів зобов'язань консалтингової компанії.

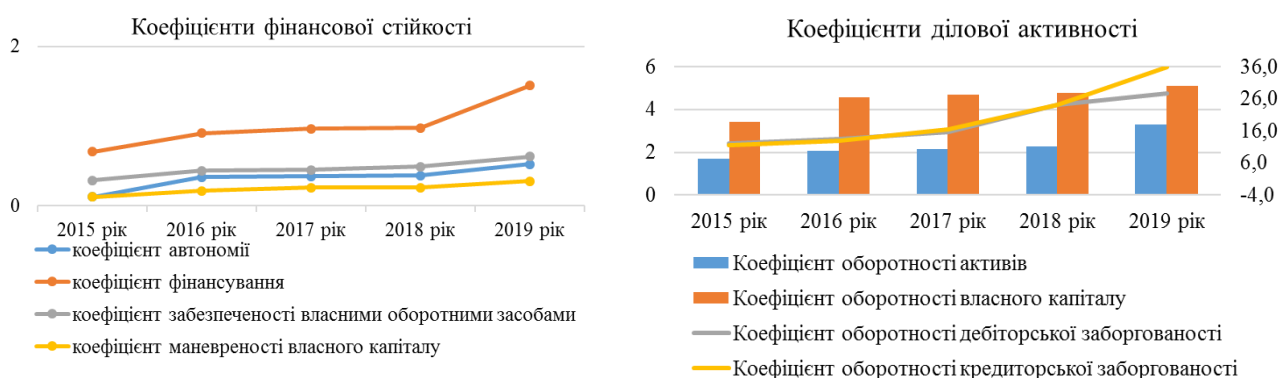


Рисунок 2.13- Динаміка показників фінансової стійкості та ділової активності «ЦТС» за 2015-2019 рр.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами свідчить про високий рівень практично незалежності консалтингової компанії від зовнішніх джерел фінансування та можливість розглядати різні проекти з метою залучення коштів під їх реалізацію. Аналогічні дані надають й показники коефіцієнту маневреності власного капіталу та їх динаміка зростання, тобто про відсутність необхідності компанії для своєї діяльності на даному етапі звертатися до позикових коштів. Загалом такі високі коефіцієнти фінансової стабільності свідчать про можливість для компанії отримання позикових коштів у разі необхідності для впровадження будь-яких інвестиційних проектів.

Щоб доповнити картину фінансового стану проведемо аналіз й показників ділової активності компанії (табл. 2.7 та рис. 2.13). Показники оборотності активів та власного капіталу мають високі значення та позитивну динаміку, що характеризує компанію, як таку яка ефективно використовує активи та власний капітал під час своєї операційної діяльності, позитивна динаміка характеризує зростання доходу консалтингової компанії та свідчить про постійну

оптимізацію своєї роботи в сфері фінансової політики. Треба відмітити, й високі показники коефіцієнтів оборотності заборгованості, при чому показник за кредиторською заборгованістю вищі, що свідчить про вчасне виконання своїх фінансових зобов'язань перед своїми постачальниками консалтинговою компанією, в той самий час можна стверджувати, що й клієнти консалтингової компанії також відповідально ставляться до своїх зобов'язань з погашення заборгованості та вчасного оплати роботи виконаної «ЦТС».

Таблиця 2.7 – Показники ділової активності «ЦТС» за 2015-2019 рр.

| № з/п | Показник | Реком. знач. | Рік | | | | |
|-------|---|--------------|------|------|------|------|------|
| | | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1. | Коефіцієнт оборотності активів | ↑ | 1,71 | 2,08 | 2,13 | 2,28 | 3,31 |
| 2. | Коефіцієнт оборотності власного капіталу | ↑ | 3,42 | 4,58 | 4,69 | 4,78 | 5,09 |
| 3. | Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | ↑ | 12,0 | 13,3 | 15,7 | 24,0 | 27,7 |
| 4. | Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | ↑ | 11,6 | 12,9 | 16,4 | 24,0 | 36,0 |
| 5. | Строк погашення дебіторської заборгованостей | До 30 | 30 | 27 | 23 | 15 | 13 |
| 6. | Строк погашення кредиторської заборгованостей | До 30 | 31 | 28 | 22 | 15 | 10 |

Отже, загальний аналіз діяльності «Центру транспортних стратегій» свідчить, що основний дохід компанія отримує від надання консалтингових

послуг в сфері операційного аналізу діяльності та оптимізації процесів, а також здійснення стратегічного консалтингу, основним клієнтом компанії є Укрзалізниця, а також інші транспортні компанії, здебільшого автомобільної галузі, крім того серед клієнтів компанії є й виробничі та фінансові компанії, а також компанії з ритейлінгу. Дослідження кон'юнктури ринку «ЦТС» здійснює за транспортною галуззю, видаючи комплексні інформаційні довідники (так в 2020 році це вже буде п'яте видання). За рахунок приваблення компаній з метою розміщення їх реклами у збірнику, компанія також отримує додаткові кошти, крім тих, що отримує за продаж таких довідників.

Щодо фінансового стану аналіз засвідчив, що компанія має фінансово стійку підтримку для своєї діяльності та має кошти, які може використовувати для власних інвестиційних проектів.

2.3 Аналіз консалтингової діяльності «ЦТС» в транспортно-логістичній сфері

«Центр транспортних стратегій», згідно до даних наведених на офіційному сайті компанії [53, 54] зосереджений на: аналітичних дослідженнях в сфері транспорту, інформуванні на власному сайті про ключові тренди розвитку транспортної галузі та моніторингу нормативно-правової бази транспортної галузі, а також в регуляторній політиці як в Україні, так і в інших країнах. Крім того, «ЦТС» здійснює системний діалог між державою, бізнесом, медійними компаніями та транспортними експертами з метою пошуку виважених рішень з реформування транспортної галузі України. Самі ці напрямлення своєї консалтингової діяльності компанія обрала як ключові. При цьому в залізничному та портовому консалтингу компанія має найбільший досвід та ґрунтовні фактичні напрацювання за попередні роки щодо [54]:

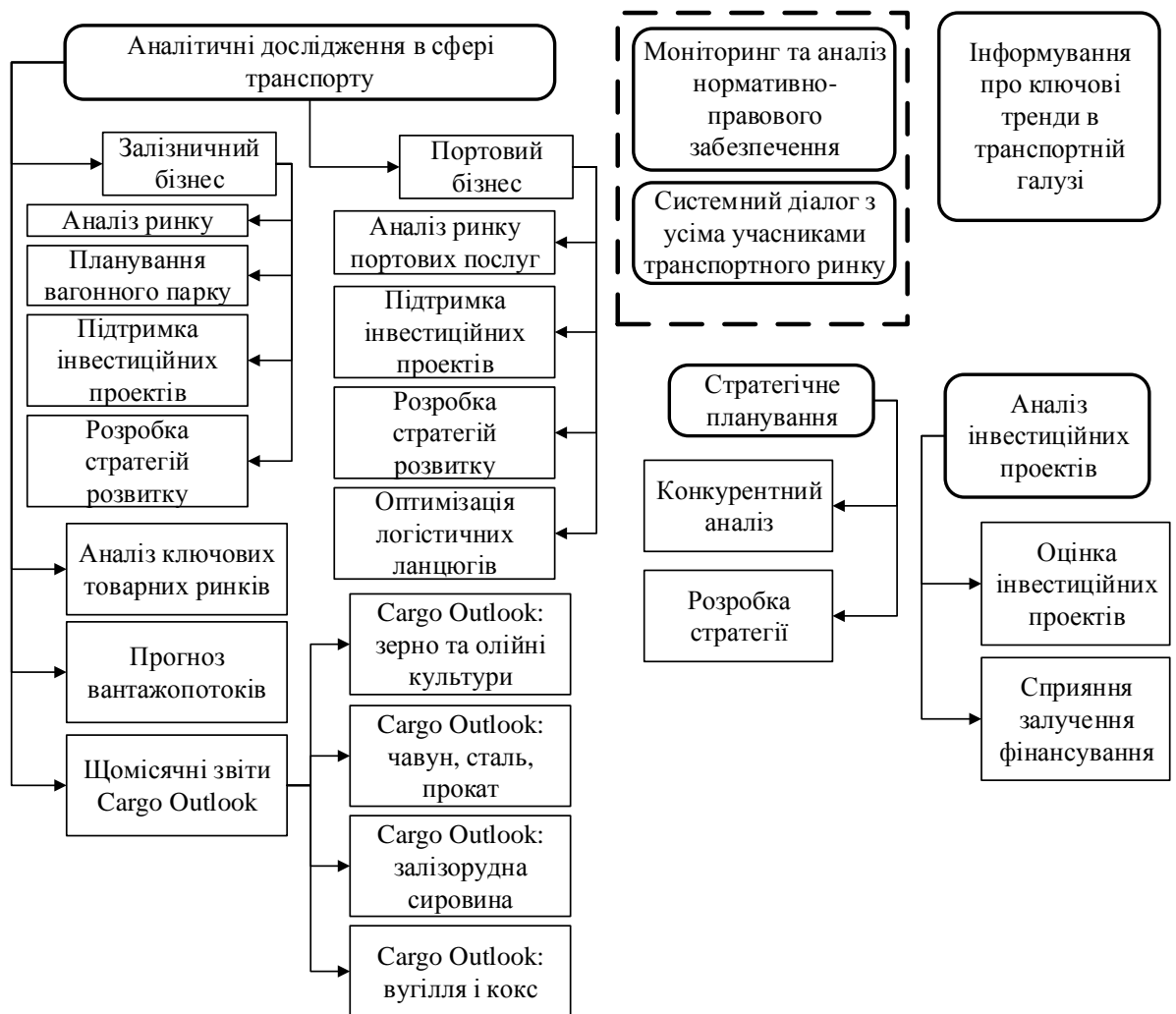


Рисунок 2.14 – Напрямки консалтингової діяльності в транспортно-логістичній сфері

Джерело: складено на основі [53, 54]

- аналізу та прогнозу залізничної вантажної бази України за видами вагонів до 2020 року;
- розробці методики та розрахунку списання за типами вагонів в Україні до 2020 року;
- дослідження генерації вантажів в розрізі залізничних доріг України та вантажоодержувачів;
- підтримка облігаційного випуску одного з найбільш крупних приватних операторів вагонного парку України;
- аналіз структури, динаміки та географії експортно-імпортних та транзитних поставок залізничним транспортом;

- аналіз та динаміка актуального стану та перспектив транзитного вантажопотоку через морські порти України, аналіз факторів конкурентоспроможності українських портів та аналіз структури, динаміки та географії експортно-імпортних та транзитних потоків через українські порти;
- підготовку паспорту портової галузі, розробка програми портової реформи України;
- створення інвестиційного меморандуму української портової галузі;
- оцінка доцільності будівництва спеціалізованих терміналів в українських морських портах;
- оцінка логістичних витрат для крупних промислових холдингів гірничо-металургійного комплексу (ГМК) за схемою доставки «залізниця – порт»;
- оцінка логістичних витрат для підприємств агропромислового комплексу за схемою доставки «елеватор – порт»;
- аналіз внутрішньо групових постачань металургійних вантажів морським транспортом;
- аналіз факторів, що впливають на обсяги експорту залізничної сировини з України в Китай морським транспортом.

Загалом, за залізничним бізнесом компанія проводить аналіз та прогноз: динаміки виробництва і споживання перевезених залізничним транспортом вантажів; структури вантажної бази залізничного транспорту, географії залізничних вантажоперевезень, вантажної бази за видами вагонів, зміни факторів, що впливають на динаміку залізничних перевезень.

Під час здійснення планування вагонного парку фахівці ЦТС враховують зміни вантажної бази для кожного з видів вантажів та видів вагонів, списання зношених вагонів та зміну оборотності за їх видами.

Основні етапи підтримки інвестиційних проектів в залізничній галузі та розвитку портової інфраструктурі представлені на рис. 2.15, з якого видно особливості за ринками, так наприклад, для інвестиційних проектів портової інфраструктури додатково потрібно діагностику щодо будівництва окремих видів перевалочних потужностей в порту. Загалом, за рахунок глибинної

експертизи, що проводиться консультантами ЦТС, та їх значним досвідом в транспортному секторі, всі інвестиційні проекти були впроваджені та мали очікувану окупність. Крім того, найпершою схемою етапів є узагальнений алгоритм підтримки інвестиційних проектів.



Рисунок 2.15 – Етапи підтримки інвестиційних проектів фахівцями ЦТС

Джерело: складено на основі [54]

Сприяння залучення інвестицій під проекти складається з наступних етапів [53]:

- проведення експрес-аналізу потреби та визначення можливих схем та джерел фінансування: операційний чи фінансовий лізинг, факторинг чи форфейтинг, схеми експортного фінансування, гранти та цільові кредити міжнародних організацій, інвестиційні засоби (в тому числі й прямі та портфельні інвестиції);

- підготовка бізнесу до отримання фінансування;
- покращення умов отримання фінансування;

- прискорення процесу отримання фінансування;
- підготовка кредитної заяви відповідно до міжнародних стандартів.

Крім того, ЦТС допомагає у формуванні критеріїв відбору потенційних інвесторів.

Розробка стратегії розвитку портів та терміналів, а також транспортних компаній здійснюється за алгоритмами наведеними на рис. 2.16.

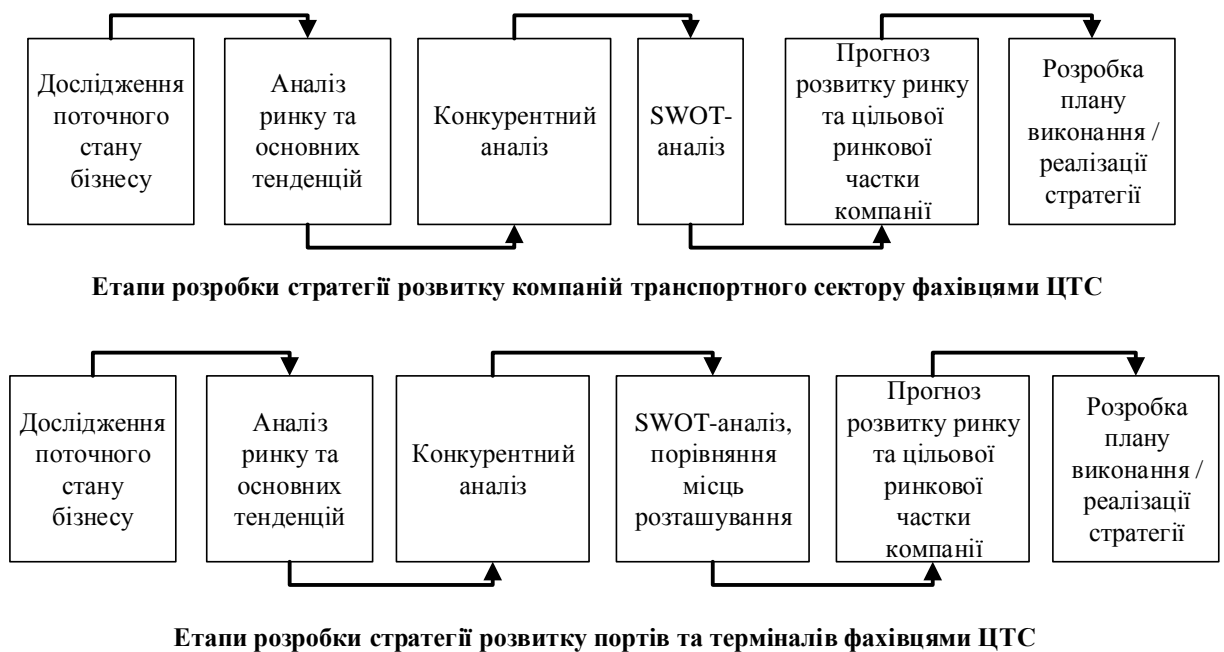


Рисунок 2.16 – Етапи розробки стратегії розвитку фахівцями ЦТС

Джерело: складено на основі [54]

Треба відмітити, що без детального аналізу конкурентного ринку, а також виявлення основних тенденцій на ринку не можливо провести SWOT-аналіз, на основі якого розробляти план реалізації стратегії, при цьому важливою складовою до готового плану є прогноз розвитку ринку на якому функціонує підприємство, а також його цільової ринкової частки.

Компанією організовані випуски регулярних щомісячних звітів Cargo Outlook, які утримують аналіз вантажопотоків АПК та ГМК. Особливою характеристикою цих звітів є орієнтованість на аналіз транспортної складової бізнесу, що підтверджується широким спектром клієнтів, де є: агрохолдинги,

трейдери, меткомбінати та видобувні компанії, залізничні приватні оператори, управлінці компаній транспортного сектору, провідні експедиторські компанії та стивидорні компанії.

Планування та оптимізація логістичних ланцюгів для промислових компаній є важливою складовою для оптимізації загальних витрат, саме тому в операційному менеджменті надаються послуги з аналізу та моделювання і пошуку оптимальних логістичних ланцюгів постачання. Етапи виконання даної консалтингової послуги фахівцями ЦТС наведено на рис. 2.17.

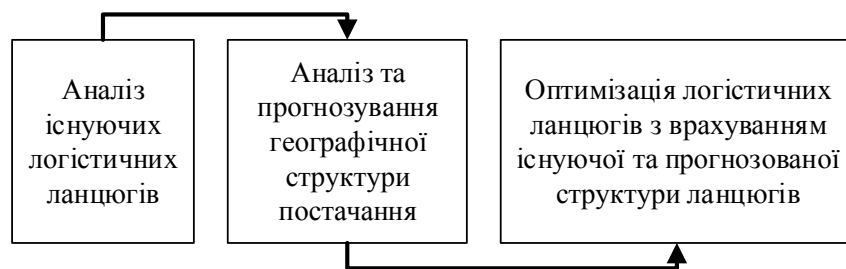


Рисунок 2.17 – Етапи надання консалтингової послуги з оптимізації ланцюгів постачання продукції

Джерело: складено на основі [54]

Важливим для себе напрямком діяльності для себе Центр транспортних стратегій вважає моніторинг транспортного законодавства, який здійснює через щотижневі огляди нормативно-правових документів органів законодавчої та виконавчої влади, в тому числі законопроектів та проектів регуляторних актів. Тобто моніторинг полягає у відстеженні поточних ініціатив по змінам в транспортному законодавстві та виділенні внесених змін в поточне законодавство, наданні оцінки сутності новацій та їх наслідків.

Найбільш відомі проекти ЦТС були зроблені для Всесвітнього банку, а саме з розвитку нижнього Дніпра (2017 рік), з аналізу експортної логістики зернових (2017 рік), з оцінки ефективності залізничної логістики в Україні (2016 рік), проект з оптимізації агрологістики в Україні (2014 рік), а в 2016 році

ЦТС був обраний Всесвітнім банком в якості локального координатора ряду транспортних проектів в Україні.

Останніми дослідженнями в сфері транспорту та інфраструктури за 2016-2020 роки стали видання, що розроблені разом з консалтинговою компанією Deloitte та представлені на рис. 2.18.

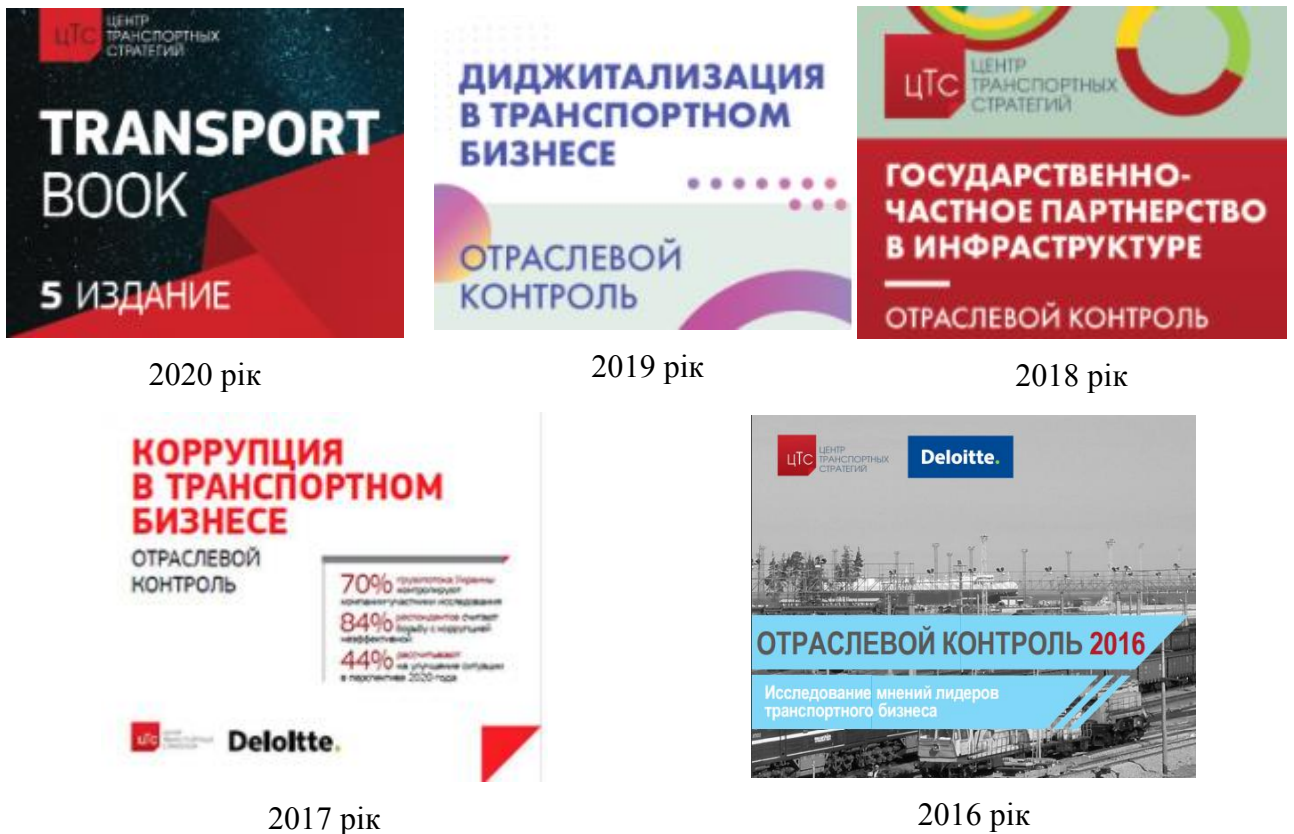


Рисунок 2.18 – Останні дослідження в сфері транспорту та інфраструктури ЦТС

Джерело: [53, 54]

Проведемо узагальнюючий SWOT-аналіз діяльності консалтингової компанії «ЦТС» (рис. 2.19). Так, серед сильних сторін компанії можна виділити:

- глибоке розуміння транспортного ринку;
- досвід більш 20 успішних завершених проектів в транспортному секторі;
- партнерство з ключовими гравцями транспортного сектору України;

– локальний координатор Всесвітнього банку ряду транспортних проектів в Україні.

Серед слабких сторін консалтингової компанії є вузька спеціалізація, що пов'язана з транспортним сектором та ланцюгами постачання продукції при експортно-імпортних операціях, а саме залізничний та морський бізнес, а також портовий бізнес.

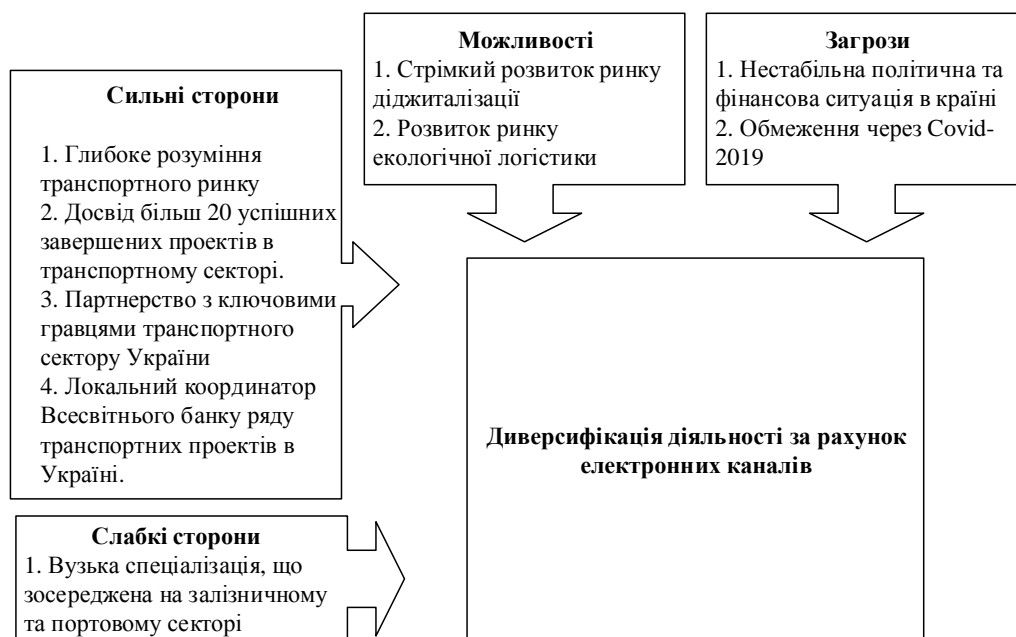


Рисунок 2.19 – SWOT-аналіз консалтингової діяльності «ЦТС»

Джерело: власна розробка

Серед можливостей ринку є розвиток стрімкими темпами ринку діджиталізації та розвиток ринку екологічної логістики.

Серед загроз можна виділити загальнонаціональні: нестабільна політична та фінансова ситуація в країні та всесвітні загрози як то коронавірусна пандемія.

Беручі до уваги як сильні, так і слабкі сторони компанії, а також можливість, що надає діджиталізація з метою зменшення впливу на діяльність компанії всесвітньої пандемії Covid-2019 пропонуємо обрати за напрямком розвитку компанії через диверсифікацію діяльності в цифровому середовищі та використання сучасних соціальних мереж через розміщення там важливої

галузевої інформації та за рахунок кількості користувачів їх сторінок отримання додаткового доходу через розміщення реклами тощо.

2.4 Висновки до розділу 2

Проведений аналіз ринку консалтингових послуг засвідчив, що як і будь-який інший ринок на ньому відбуваються як падіння попиту на послуги, так і зростання попиту. Здебільшого виявлені тенденції засвідчують, що зменшення попиту відбуваються у роки криз в економіці країни, коли компанії, що потребують послуг консалтингу, максимально зменшують свої витрати, включаючи витрати й на отримання консалтингових послуг з оптимізації роботи, адже в такі роки більше стоїть питання щодо виживання на ринку, а не про пошуки оптимізаційних схем функціонування. Хоча зі стабілізацією становища в економіці та подальшого його росту історичний зріз, що досліджувався показує значне зростання попиту на консалтингові послуги та послуги дослідження кон'юнктури ринків.

Аналіз діяльності консалтингової компанії впродовж останніх п'яти років показав, що за результатами господарської діяльності «ЦТС» найбільше отримала дохід від надання консультацій з операційного планування, до яких входили оптимізація ланцюгів постачання продукції АПК, ГМК та інших, а також стратегічного менеджменту, що полягає в розробці плану заходів з реалізації стратегії для підприємств транспортної галузі та транспортної інфраструктури. Крім того, значну частку доходу компанія отримує від продажів власних досліджень ринку транспорту та транспортної інфраструктури. Аналіз фінансових показників засвідчив стійкий фінансовий стан компанії та наявність фінансових ресурсів для інвестицій у розвиток власної компанії.

Аналіз консалтингової діяльності в транспортно-логістичній сфері засвідчив, що на сьогодні успішно реалізовано більш ніж 20 інвестиційних проектів в транспортному секторі, наявність щотижневих оглядів Cargo Outlook для вантажів АПК та ГМК, а також збірника з деталізованим аналізом транспортної галузі та аналізом транспортної інфраструктури в Transport Book 2020. Найбільший досвід в консультуванні компанія має саме в залізничному та портовому бізнесі.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що компанія при наявних сильних та слабих сторонах може використати як антикризову стратегію диверсифікацію своєї моніторингової діяльності в соціальні мережі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

3.1 Дослідження світових тенденцій в бізнесі в умовах пандемії

Пандемія COVID-19 призводить до безпрецедентного шоку для приватного сектору, загрожуючи світовому прогресу у скороченні бідності та спільному процвітанні, досягнутих за останні роки. Вплив на підприємства та руйнування існуючих виробничих потужностей внаслідок пандемії може мати значний вплив на перспективи зростання розвинутих країн та країн, що розвиваються, не тільки в короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі; особливо якщо негативні наслідки зачіпають й продуктивні підприємства. Обмеження мобільності та економічної діяльності, більші трансакційні витрати та потенційні суперечки між країнами можуть обмежити розподіл ресурсів у межах країн та між секторами, погіршити неправильний розподіл в економіці та знизити сукупний ріст продуктивності. Розуміння серйозності впливу від шоку та його розповсюдження, механізмів коригування, прийняті підприємствами, та створена невизначеність є критично важливими для розуміння цих каналів перерозподілу та розробки кращих політик, які можуть допомогти згладити вплив шоку та підтримати відновлення.

Криза також має суттєвий соціально-економічний вплив, оскільки значна частина населення стає біднішою, не може платити за житло, втрачає роботу, будинки, що призводить до проблем зі здоров'ям та депресії, а отже, і до вищої смертності в глобальному масштабі. Проблеми окремих людей стають проблемою всього суспільства.

Поки міжнародний попит відновлюється, підприємствам необхідно мати можливість негайно відновити виробництво та повернутися до своєї

попереднього ритму роботи. Багато підприємств більше не зможуть цього зробити. Статистика безробіття свідчить про значне зростання у світовому масштабі. Криза Covid-19 вплинула на розвиток світової економіки та загрожувала підприємствам у всьому світі, оскільки всі економіки були зруйновані із фатальними наслідками. Багато сегментів бізнесу були від'єднані від економіки, офісна робота замінена на домашній офіс з метою забезпечення соціального дистанціювання. Багато профілів робочих місць було змінено з метою охоплення важливих функцій і, таким чином, сприяння збереженню здоров'я економічних систем.

Малі та середні підприємства (МСП) були найбільш схильні до ризиків, пов'язаних з пандемією. Багато країн інтенсивно працювали над прийняттям різних заходів як фінансової, так і нефінансової підтримки, таких як пряме фінансування, податкові стимули, фінансові гарантії, податкові пільги, позики на операційний капітал за нижчою процентною ставкою тощо. Згідно зі статистикою Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), МСП складають 99% усіх підприємств країн-членів ОЕСР і приносять до 50–60% доданої вартості в економіці. За оцінками ОЕСР, мікропідприємства та малі підприємства, що мають до 50 працівників, становлять до 43% усіх працівників у країнах ОЕСР. Середні підприємства (з 50–249 працівниками) становлять 16% зайнятості населення [101, с. 249]. Виходячи з диференціації цього сегменту, можна припустити, що найбільше постраждали фірми, що працюють у таких галузях: транспорт, подорожі, сільське господарство, мода та послуги. Ці самі галузі були надзвичайно чутливими до негативних наслідків Covid-19 через обмежену кількість постачальників, короткий термін доставки тощо. Чим більше ці компанії залежали від країн, що постраждали від Covid-19, тим вразливішими вони ставали. Ті, хто працював у різних регіональних мережах, де порушення ділових зв'язків не було настільки критичним чи шкідливим, були менш вразливими. Країни прийняли заходи підтримки для попередження тимчасових звільнень, тобто скорочення робочого часу, створення альтернативних робочих місць, вжиття заходів щодо захисту

самозайнятих людей тощо. Багато країн інтенсивно працювали над прийняттям заходів, спрямованих на допомогу МСП шляхом пошуку нових режимів роботи та нових ринків, створення та реалізація різноманітних програм наставництва та фінансових семінарів. Діяльність, спрямована на те, щоб забезпечити МСБ більшою інформацією для запобігання негативним наслідкам Covid-19, була і залишається необхідною. Важливу роль у цьому процесі відіграють спеціалізовані установи, банківські установи, товариства підприємництва тощо, які поступово активізуються в багатьох країнах.

Загалом рівень впливу Covid-19 представлений на рис. 3.2 за галузями економіки та свідчить, що найбільше зазнали впливу виробничі підприємства та підприємства туристичної галузі й пасажирських перевезень.



Рисунок 3.1 – Індекси впливу коронавірусу за галузями та характеристиками

Джерело: [108]

Економічна криза, розв'язана спалахом COVID-19, завдає шкоди економікам незалежно від рівня доходів. Останні дані сезонно скоригованого

Індексу промислового виробництва Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО) (квітень 2020 р. проти грудня 2019 р.) Вказують на те, що COVID-19 суттєво впливає як на країни з нижчим, так і з середнім рівнем доходу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Середня втрата у % в індексі промислового виробництва (ПВ) у різних країнах (квітень 2020 проти грудня 2019)

| № з/п | Розвинені країни (30 країн) | Середньо розвинені країни (13 країн) | Низько розвинені країни (6 країн) |
|-------|--------------------------------|---|--------------------------------------|
| 1. | 18% | 24% | 22% |

Джерело: [103]

Нещодавні дані Центру науки систем та інженерії (Centre for Systems Science and Engineering) при Університеті Джона Хопкінса показують, що поширення пандемії з точки зору кількості випадків та смертей є досить асиметричним серед країн. Наприклад, Африка на південь від Сахари один з найбідніших регіонів світу, здається, не зазнав серйозного впливу COVID-19 (рис. 3.2).

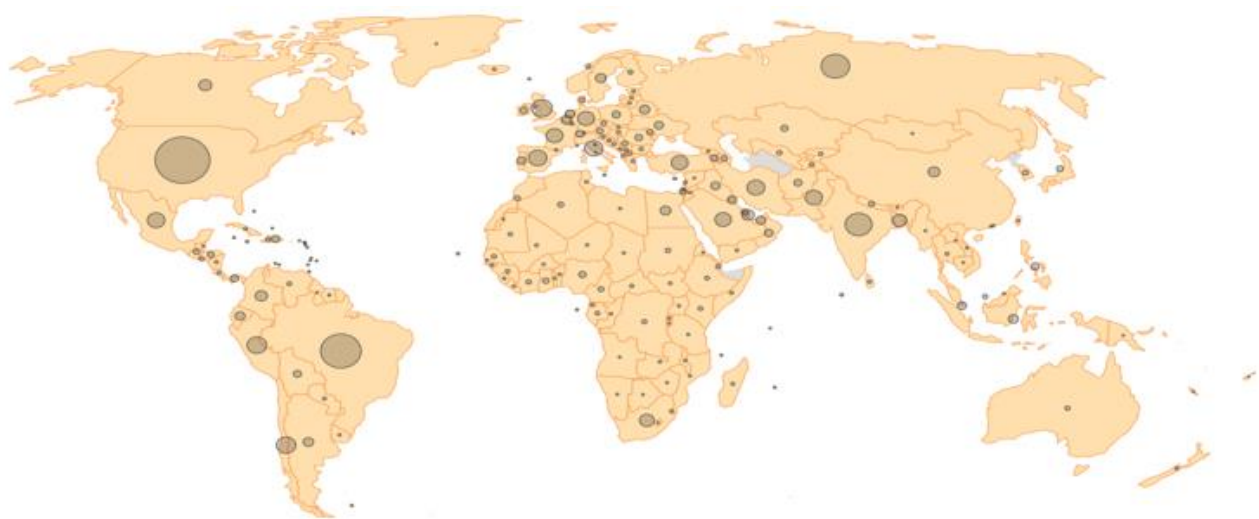


Рисунок 3.2 - Поширення COVID-19 по всьому світу

Джерело: [103]

Прямі витрати на пандемію COVID-19, пов'язані із хворобами та смертністю, нижчі за непрямі втрати, спричинені кризою. Низький вплив COVID-19 на кількість випадків захворювання та смертність не обов'язково може призвести до низького економічного впливу. Багато країн переживають рецесію, хоча COVID-19 не справив серйозного впливу на них з точки зору здоров'я населення. Навіть незначні події в галузі охорони здоров'я можуть серйозно вплинути на фірми в країнах з низьким рівнем доходу через їх погані соціально-економічні умови (вразливість) та слабку здатність реагувати на кризи (стійкість). Більше того, у глобалізованому світі багато країн зазнають опосередкованих наслідків від зривів ланцюга створення вартості та зниження міжнародного попиту на товари через широкий спад.

Аналізуючи останні дані, отримані з Індексу промислового виробництва (ІПВ) ЮНІДО, для 49 країн, що становлять близько 87 відсотків світової доданої вартості виробництва, та скоригованих з урахуванням сезонних наслідків за березень 2020 року та грудень 2019 року показує, що приблизно у 81 відсотках країн відбулося зниження промислового виробництва на 6 відсотків у середньому. Порівняння даних за квітень 2020 року та грудень 2019 року показує, що промислове виробництво впало в середньому на 20 відсотків у 93 відсотках країн, при цьому зменшення ІПВ не обов'язково може залежність від кількості згідно до захворювання COVID-19. Країни з подібною кількістю смертей, пов'язаних із COVID-19, можуть зазнати різного рівня економічних втрат, залежно від тяжкості вжитих заходів стримування або їх опосередкованих наслідків.

Розподіл зменшення промислового виробництва неоднорідний по країнах і коливається від позитивних значень до втрат понад 50 відсотків. ІПВ в Індії впав на 65 відсотків, що відображає різке скорочення експорту, про яке вже говорилося в попередньому випуску аналізу економічного впливу ЮНІДО на COVID-19. Цікава картина складається, коли країни класифікуються на основі зменшення їхнього промислового виробництва шляхом порівняння даних за квітень 2020 року та березень 2019 року. Близько 50 відсотків країн зазнали

зменшення промислового виробництва понад 20 відсотків. Група країн, ПІВ яких знизився між 20% та 30%, є медіаною вибірки. До групи із зниженням ІВП від 10 до 20 відсотків входить найбільша кількість країн, в тому числі й Україна (рис. 3.3).



Рисунок 3.2 - Розподіл зменшення ІВП (квітень 2020 р. проти грудня 2019 р.), вибірка з 49 країн

Джерело: [103]

Промислове виробництво по всьому світу ще більше погіршилось у квітні 2020 року порівняно з березнем 2020 року. Воно продовжувало зменшуватися в 90% країн, включених до нашої вибірки, із середнім падінням на 15% протягом одного місяця. Щомісячне скорочення спостерігалось в Індії (- 55 %), Північній Македонії (- 35 %), Малайзії (- 34 %), Туреччині (- 33 %) та Словаччині (-32 %). Серед країн, що зареєстрували збільшення промислового виробництва, були Сенегал (+ 9 %), Канада (+ 7 %) та Сінгапур (+ 4 %).

Криза торкнулася всіх виробничих галузей в період з березня 2019 р. по квітень 2020 р. Частка країн, що зазнали зменшення обсягів виробництва, коливається від 55 відсотків (фармацевтика) до 94 відсотків (автотранспорт). У попередньому аналізі економічного впливу ЮНІДО COVID-19 фармацевтику фактично визначили одним з небагатьох «переможців», тоді як автомобілі були

(і продовжують залишатися) одними з найбільших «аутсайдерів». Це демонструє, що негативна тенденція продовжувалась і в квітні у всіх галузях, хоча деякі галузі, такі як фармацевтика, здається, дещо менше постраждали, ніж інші найбільш вразливі галузі (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Частка країн (%), в яких відбувалося зменшення промислового виробництва за період березень-квітень 2020 року в різних галузях

Джерело: [103]

Протягом періоду березень-квітень 2020 р. тенденції торгівлі суворо слідували тенденціям промислового виробництва. Сорок три з сорока шести країн зазнали зменшення рівня торгівлі товарами нижче за темпи промислового виробництва. Південна Африка, Індія, Мексика, Франція та Італія – це п'ять країн, які зазнали найбільшого скорочення обсягу торгівлі за цей період.

Ізраїль, Китай та Чилі зафіксували зростання товарообігу. Китай далі закріпив свій шлях швидкого відновлення. Варто звернути увагу на те, що до 10-ти країн із найбільшим скороченням обсягу торгівлі входять як країни з високим рівнем доходу, так і країни із середнім рівнем доходу – це підтверджує висновок про те, що COVID-19 сильно впливає на як промислово розвинені, так і країни, що розвиваються (рис. 3.4).

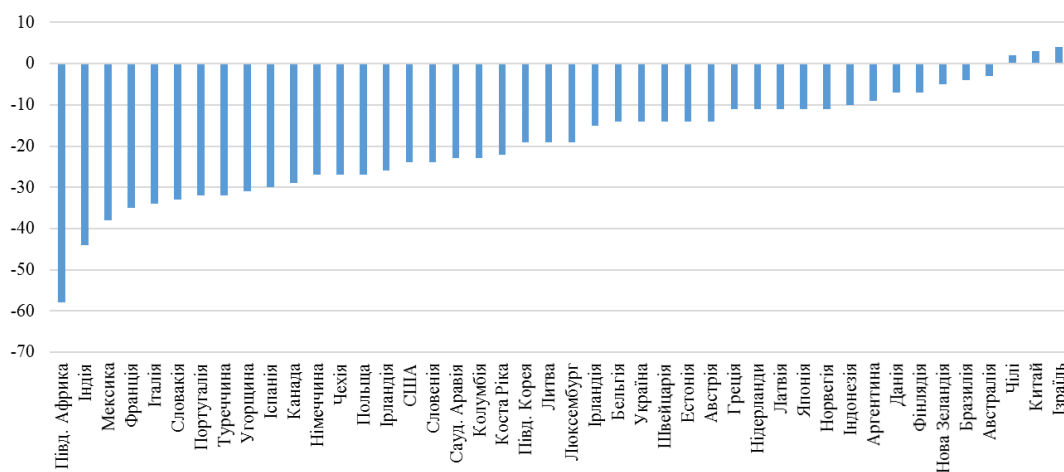


Рисунок 3.4 – Зміна товарообігу (%) за країнами за період березень-квітень 2020 року

Джерело: [103]

Ці цифри чітко свідчать про те, що криза COVID-19 торкнулася більшості країн світу.

Економічний вплив COVID-19 на промисловий сектор зрештою залежить від того, які заходи стримування та пов'язані з ними обмеження впливають на виробничі підприємства. Ступінь виробничого потенціалу підприємств, ступінь їх інтеграції у внутрішні та глобальні виробничі мережі та тип ринку, який вони обслуговують, є важливими факторами, що визначають ступінь впливу кризи на підприємства. Відповідно, деякі фірми (і країни) краще підходять для швидкого реагування та адаптації своєї діяльності, зменшуючи тим самим загальний вплив шоку на їх прибуток, грошові потоки та персонал.

3.2 Дослідження світового досвіду з впровадження антикризових стратегій

Понад три місяці після того, як ВООЗ оголосила COVID-19 пандемією, гармонізовані виробничі показники на рівні підприємств залишаються обмеженими, незважаючи на лавину опитувань підприємств, розпочату національними та міжнародними організаціями. Окрім деяких зусиль на рівні країни щодо аналізу наслідків кризи для підприємств (зокрема, конкретного модуля щодо COVID-19, включеного до ESIEC Пекінського університету 2020 року), важко знайти дані на рівні виробничих підприємств, які можна аналізуються та порівнювати за різними країнами. Різні очікування підприємств виникають із самих викликів пов'язаних з COVID-19, з якими вони стикаються (рис. 3.5). Дві основні проблеми, про які широко повідомляють підприємства є [103]: 1) скорочення попиту та 2) виплата заробітної плати. Найбільш актуальною проблемою у трудомістких галузях (таких як текстильна та швейна) є виплата заробітної плати. Падіння попиту викликає широке занепокоєння серед інших галузей. Фірми текстильної та швейної промисловості також особливо стурбовані проблемами логістики, тоді як перебої в ланцюгах вище та нижче за напрямком руху вважаються більш серйозною проблемою для підприємств хімічної, гумової та пластмасової промисловості, ніж для інших галузей.

Розміри підприємств, також, мають значення: менші підприємства, в середньому, мають значно більший спад прибутку, ніж більші фірми (рис. 3.6). Те саме стосується скорочення робочих місць, хоча мікро-компанії очікують скоротити менше робочих місць, ніж малі та середні. Виплата заробітної плати видається більш проблематичною для малих та середніх малих фірм. Таким же чином, труднощі у фінансуванні менш актуальні для середніх та великих фірм. Для них зриви ланцюжка створення вартості, спричинені кризою COVID-19, представляють набагато більш актуальну проблему (рис. 3.7).

| | | | | | |
|-----------------------|----------------------|----------------------|--|--|--|
| Харчова промисловість | Оплата праці 57% | Спад в попиті 54% | Труднощі у фінансуванні 34% | Порушення в ланцюгах створення цінності 29% | Логістичні проблеми 23% |
| Легка промисловість | Оплата праці 74% | Спад в попиті 71% | Логістичні проблеми 35% | Труднощі у фінансуванні 34% | Порушення в ланцюгах створення цінності 17% |
| Добувна промисловість | Спад в попиті 73% | Оплата праці 69% | Труднощі у фінансуванні 36% | Порушення в ланцюгах створення цінності 32% | Логістичні проблеми 18% |
| Хімічна промисловість | Спад в попиті 69% | Оплата праці 61% | Порушення в ланцюгах створення цінності 35% | Труднощі у фінансуванні 32% | Логістичні проблеми 22% |
| Машинобудування | Спад в попиті 69% | Оплата праці 69% | Труднощі у фінансуванні 30% | Порушення в ланцюгах створення цінності 23% | Логістичні проблеми 22% |
| Інше виробництво | Спад в попиті 69% | Оплата праці 66% | Труднощі у фінансуванні 56% | Порушення в ланцюгах створення цінності 18% | Логістичні проблеми 15% |
| Невиробничі сфери | Спад в попиті 57% | Оплата праці 44% | Труднощі у фінансуванні 32% | Логістичні проблеми 19% | Порушення в ланцюгах створення цінності 16% |

Рисунок 3.5 – Топ п'ять проблем визначені компаніями в розрізі сфери діяльності Джерело: [103]

Спалах коронавірусу (COVID-19) призвів до того, що ВВС охрестило «загальнонаціональним експериментом «робота з дома» оскільки в березні 2020 року компанії почали переводити своїх співробітників на роботу з дому (WFH-work-from-home), технологічні компанії опинились на передовій WFH. Команди Microsoft побачили зростання кількості активних користувачів щодня, компанія з відео-конференціями Zoom зазнала стійкого зростання цін на акції, Cisco Webex збільшив кількість хвилин на засіданнях, а використання VPN різко зросло в постраждалих країнах.

| | | | | | |
|-------------------------|----------------------|----------------------|--|--|--|
| Мікро (до 10 осіб) | Спад в попиті 59% | Оплата праці 56% | Труднощі у фінансуванні 42% | Логістичні проблеми 27% | Порушення в ланцюгах створення цінності 19% |
| Малі (11-30) | Оплата праці 77% | Спад в попиті 60% | Труднощі у фінансуванні 47% | Порушення в ланцюгах створення цінності 26% | Логістичні проблеми 25% |
| Більше за малі (31-100) | Оплата праці 74% | Спад в попиті 67% | Труднощі у фінансуванні 30% | Логістичні проблеми 18% | Порушення в ланцюгах створення цінності 23% |
| Середні (101-500) | Спад в попиті 68% | Оплата праці 60% | Порушення в ланцюгах створення цінності 28% | Труднощі у фінансуванні 24% | Логістичні проблеми 20% |
| Великі (понад 500) | Спад в попиті 71% | Оплата праці 54% | Порушення в ланцюгах створення цінності 31% | Логістичні проблеми 28% | Труднощі у фінансуванні 27% |

Рисунок 3.6 – Топ п'ять проблем визначені компаніями в розрізі розміру компаній

Джерело: [103]

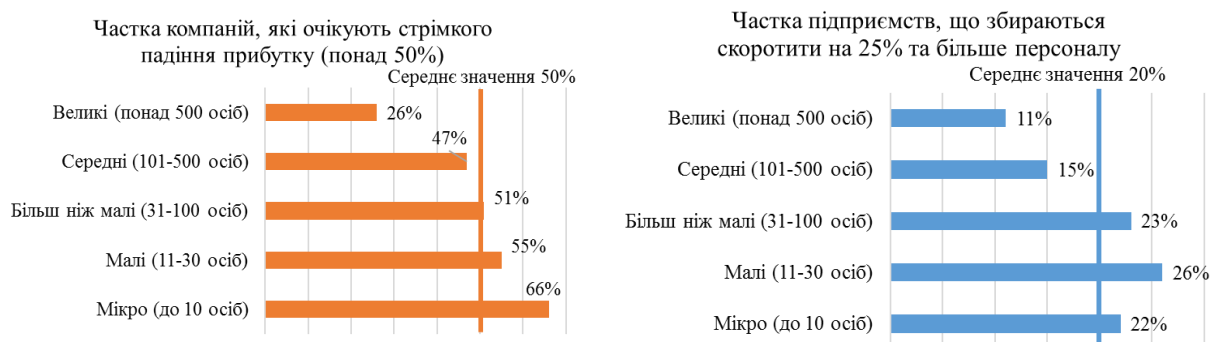


Рисунок 3.7 - Очікуваний вплив COVID-19 на прибуток та зайнятість фірм за розміром фірми

Джерело: [103]

Загальний висновок, який можна зробити з цих результатів, полягає в тому, що COVID-19 впливає не на всі підприємства однаково. Відмінності спостерігаються між країнами, галузями та розмірами фірм. Тип проблем, з якими стикаються галузі та підприємства, також різняться у різних типів

підприємств. Звідси випливає, що політичні рішення, реалізовані урядами для підтримки фірм у їхніх зусиллях з відновлення, повинні бути розроблені з урахуванням цих відмінностей.

Найпоширенішими формами підтримки, про які повідомляють підприємства, є відстрочка або зменшення податків, скорочення комунальних витрат, відстрочка позикових зобов'язань, пільгове фінансування для підприємств, які не звільняють працівників, та інші види фінансової допомоги. Наголос на відстроченні податкових зобов'язань, схоже, має загальносвітовий характер. У своєму аналізі того, як країни ОЕСР та G20 реагують на кризу COVID-19, Булман та Койрала [109] виявляють, що відстрочка податків та виплат соціального страхування є найпоширенішим фінансовим інструментом, що застосовується. Відповідно, станом на 13 травня 2020 року, 96 % із 90+ країн, на які поширюється політика відстеження політики COVID-19 ОЕСР, прийняли такі заходи, а потім кредитні субсидії підприємствам (93 %), підтримка доходів домогосподарств (91 %) та субсидії на заробітну плату (89 %); скорочення податків / соціального забезпечення та грошових трансфертів / грантів підприємствам було менш часто використовуваним заходом підтримки (80 % та 51 %, відповідно), як відображено на рис. 3.8.

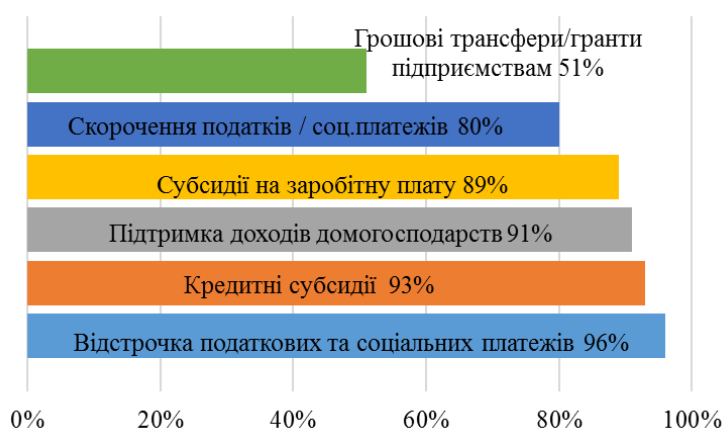


Рисунок 3.8 – Підтримуючі заходи держав по підтримці вітчизняних підприємств (вибірка 90+ країн)

Джерело: [103]

Розглянемо антикризові рішення компаній в світі (рис. 3.9) та опишемо більш детально їх нижче.

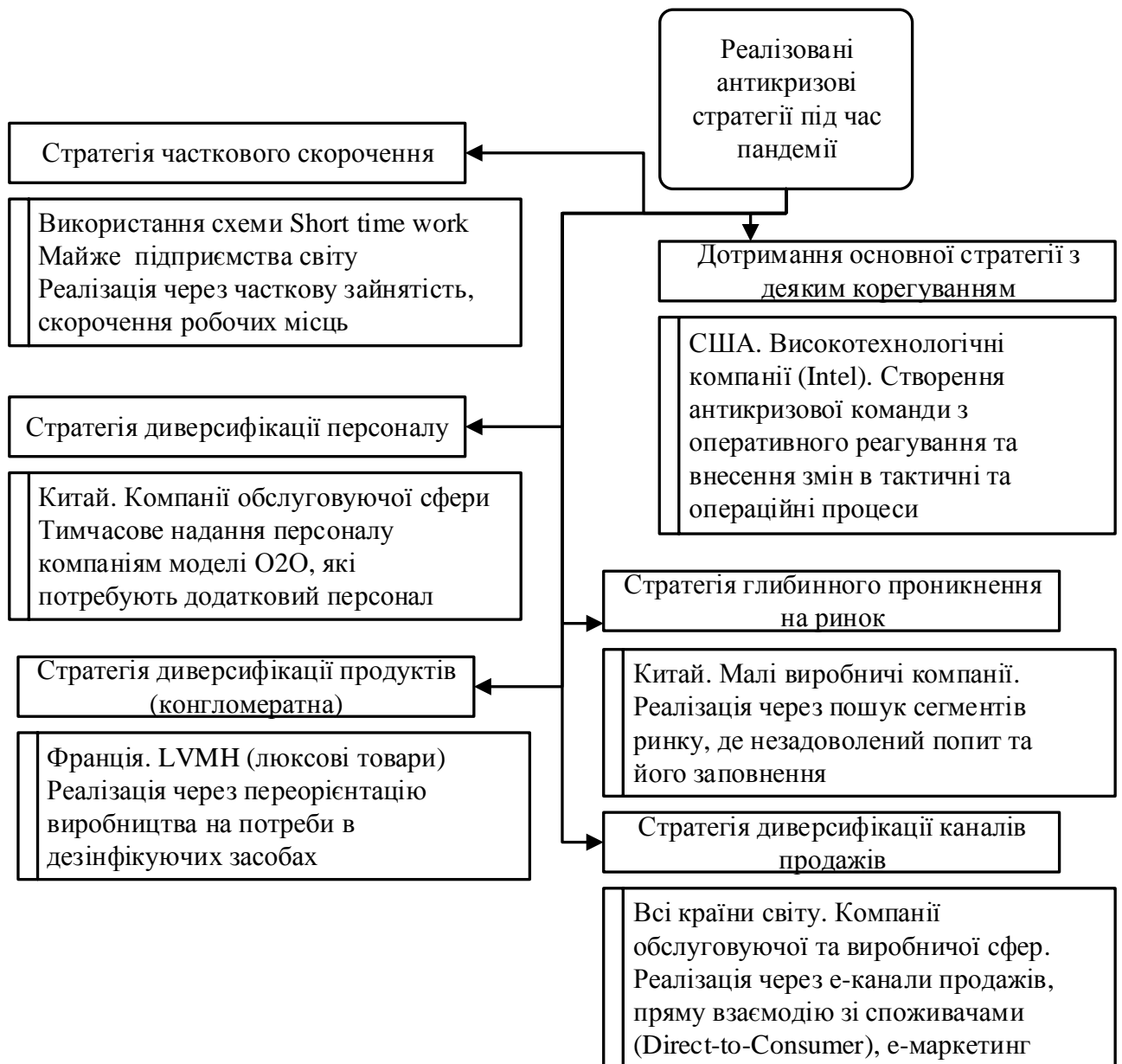


Рисунок 3.9 – Стратегічні заходи компаній світу в зв’язку з пандемією

Джерело: розроблено за матеріалами [90, 102-105, 108]

1. Стратегія часткового скорочення витрат. Найбільш поширеними серед європейських та американських антикризових тимчасових заходів є схеми часткової зайнятості співробітників (Short-time work – STW), які дозволяють зменшувати робочий час співробітників та скорочувати їх заробітну плату,

однак не звільняти їх. Основною метою схем STW є уникнення «надмірних» звільнень, тобто постійного звільнення працівників під час економічного спаду, чий робочі місця були б життєздатними в довгостроковій перспективі. Для цього держави йдуть на зустріч з метою спрощення законодавчих обмежень, що регулюють сферу праці та фінансової допомоги таким компаніям, що утримують працівників. Наприклад, щоб компенсувати працівникам скорочення робочого часу через STW, уряди виплачують (частини) заробітної плати працівникам за незароблені години. Бразилія представила підприємствам можливість скоротити робочий час та оплату праці до 50%, зберігаючи при цьому зайнятість. У Франції уряд відшкодовує 100% компенсацій за працевлаштування (порівняно з 70% раніше). Норвегія надає державну підтримку заробітної плати, коли компанії тимчасово звільняють працівників, і дозволяє компаніям попереджати працівників за два дні. Словенія запровадила закон про втручання для співфінансування тимчасових звільнень. У Швеції уряд покриває три чверті витрат, коли скорочується робочий час персоналу, і покриває третину витрат для короткострокових працівників. У Швейцарії компанії можуть подати заявку на субсидії для підприємств, які скорочують робочий час персоналу. Та отримати екстрену допомогу для компенсації зарплат. У Нідерландах компанії, які очікують падіння доданої вартості (мінімум на 20%), можуть отримати компенсації у розмірі 90% витрат на заробітну плату, де 80% – заздалегідь. У Данії уряд підвищив рівень безпеки робочих місць працівників та підтримку витрат на заробітну плату за рахунок компенсації корпоративних витрат. У Польщі роботодавці, які опинились у важкій ситуації, пов'язаній з розповсюдженням коронавірусу, отримуватимуть підтримку Фонду гарантованих виплат працівникам. Фінансування стосуватиметься компаній, оборот яких зменшиться щонайменше на 15%. Румунія покриває 75% зарплати працівникам компанії, які постраждали від коронавірусної кризи та які відправляють працівників у технічну відпустку. Іспанія надала бонуси соціального страхування за безперервними фіксованими контрактами для покриття контрактів з лютого по червень 2020 року в

туристичному секторі для збереження зайнятості. Фонд надзвичайних ситуацій у Кореї надає пряму фінансову підтримку МСП та самозайнятим особам, спрямовану на заохочення цих підприємств утримувати своїх працівників.

Крім того, деякі країни надають субсидії на заробітну плату без прямого зв'язку з STW. Так, Канада запровадила субсидію для підприємств на випадок надзвичайних ситуацій у розмірі 2000 канадських доларів на одного працівника максимум на чотири місяці. Нова Зеландія надає субсидій на заробітну плату у розмірі 5,1 млрд. новозеландських доларів для постраждалих підприємств у всіх секторах та регіонах. Схема підтримки робочих місць у Сінгапурі компенсує 8% заробітної плати протягом 3 місяців (за умови обмеження), щоб допомогти підприємствам утримати працівників.

У Данії відомий ресторан Noma, який закритий свої двері на час карантину, повідомив своїх працівників про те, що вони: 1) оплачують їх роботу останнім днем роботи ресторану в березні 2020 року; 2) подбають про медичне страхування, включаючи психологічну підтримку на час кризи; 3) будуть забезпечені харчуванням та, якщо потрібно, спробують допомогти фінансово, як це зробила би родина у випадку форс-мажору у члена родини [90].

2. Дотримання основної стратегії з коригуванням відповідно до сучасних умов за рахунок створення спеціальної антикризової команди, яка відслідковує зміни та вносить коригування в дії компанії. Компанія Intel, наприклад, створила постійну пандемічну команду в рамках планування безперервності бізнесу, в яку ввійшли керівників основних бізнес-підрозділів, відповідальних за таланти та комунікації, які регулярно збираються та здійснюють управління організацією в час кризи.

3. Стратегія глибокого проникнення на ринок за рахунок пошуку сегментів ринку, де попит на товари ще не задоволений за рахунок оперативного реагування на зміни попиту у точках продажах. На початку епідемії антикризова команда Master Kong (Китай) – провідний виробник лапши швидкого приготування та напоїв, щоденно переглядала динаміку продажів своїх партнерів в ритейлі та регулярно реорганізовувала зусилля. Вони

попередньо спостерігали за продажами продукції з полиць в мегасторах та диверсифікували розміщення своєї продукції через невеликі канали розподілу, переорієнтовуючись на електронну комерцію та менші торгові точки. Постійно відслідковуючи плани повторного відкриття магазинів різних розмірів, вони гнучко реагували – і в результаті змогли відновити свою продажі більш ніж на 50% від загальної кількості за кілька тижнів після початку пандемії в Китаї, розмістившись у 60% магазинів, відкритих за цей період в три рази більше своєї продукції, ніж деякі конкуренції.

4. Диверсифікація персоналу. У Китаї, наприклад, в індустріях, які сильно постраждали, деякі креативні китайські підприємства активно перенаправляли або позичали своїх працівників іншим компаніям, які швидко росли. Так, у відповідь на сильне падіння доходів понад 40 мереж ресторанів, готелів і кінотеатрів оптимізували свій персонал, щоб звільнити значну частину своєї робочої сили. Потім вони поділилися своїми працівниками з компанією Neta - нової роздрібною мережею супермаркетів, що належить Alibaba, яка вкрай потребувала робочої сили в службах доставки через сильний приріст онлайн-покупок. Гравці O2O (бізнес-модель «з онлайну в офлайн» - «Online-to-offline») зокрема Ele, Meituan і JD's 7Fresh, слідували за цим лідером і також запозичили працівників у ресторанів.

5. Стратегія диверсифікації каналів продажу за рахунок взяття під контроль продажів через електронну комерцію. Електронна комерція була готова перетворити галузь продажів товарів ще до удару Covid-19. Але пандемія прискорила зміни. Споживачі використовують інтернет-платформи, щоб купувати все, включаючи велику побутову техніку. Зараз прямі споживчі канали забезпечують зростаючу частку великих продажів побутової техніки, що змушує виробників переживати сильний тиск на зміну своїх стратегій.

Недавнє опитування компанії Bain серед 6 077 світових споживачів показало, що 26% споживачів здійснюють закупівлі в Інтернеті до пандемії, однак після відбувся зсув поведінки споживачів до 40% загального обсягу продажів. Загалом, споживачі, швидше за все, перейдуть на цифрові канали

продажів на два-п'ять років швидше, ніж передбачалося в прогнозах, зроблених до пандемії [104]. Вже цифрові канали продажів забезпечують основну частину промислового зростання: продажі в Інтернеті зростали на майже 10% щороку в період з 2014 по 2019 рік, порівняно з майже відсутнім зростанням у торгових точках. У найближче десятиліття споживачі в Інтернеті, особливо молодші, прискорять перехід всіх галузей до цифрових продажів.

Провідні виробники швидко розробляють стратегію роздрібної торгівлі для конкуренції на зростаючому цифровому ринку. На додаток до традиційних роздрібних торгових точок, вони почали співпрацювати з великими онлайн-платформами, такими як Amazon і Alibaba, а також місцевими та регіональними компаніями з електронної комерції та інвестувати у добре розроблені прямі канали для споживачів. Одночасно вони пришвидшують розвиток «розумних» приладів, закладаючи основу для широкого спектру майбутніх цифрових послуг. Ці рішення спрямовані на використання цифрових інструментів для формування лояльності, створення стосунків із клієнтами протягом усього життя, зміцнення іміджу їхнього бренду та охоплення більшої частини післяпродажного обслуговування.

Цифровізація бізнесу та пряма взаємодія зі споживачами (Direct-to-consumer), яку можна віднести до стратегії диверсифікації каналів продажу, адже за рахунок виходу на ринок е-комерції відбувається посилення контролю над продажами. Більше 60% споживачів заявляють, що веб-сайти виробників є для них ключовим джерелом інформації в Інтернеті, але лише 30% підписалися на розсилку або обліковий запис бренду в процесі покупки, а 56% не змогли зареєструвати свій товар під час або після встановлення. Підприємства-виробники, які відстають у побудові взаємовідносин безпосередньо зі споживачем на початку процесу закупівлі, будуть менш ефективними при безпосередньому маркетингу та продажу додаткових послуг, витратних матеріалів та модернізації. Covid-19 продемонстрував, наскільки цифровим каналом може бути життєво важливим для підприємств-виробників та їх споживачів.

По мірі прискорення змін успішні виробники інвестують у цифровий маркетинг, використовуючи соціальні медіа та запускаючи прямі споживчі канали. Цифрові інструменти дозволяють компаніям швидше та ефективніше зв'язуватися з різними сегментами споживачів. Лідери збільшують свою віддачу від маркетингових інвестицій, переходячи від традиційних багатомільйонних національних маркетингових кампаній до сотень менших кампаній в е-середовищі, пристосованих до конкретних груп споживачів. Візьмемо випадок із світовим виробником побутової техніки, який в середині Covid-19 розпочав маркетингову кампанію безпосереднього споживача для просування фільтрів для очищення води. Пошта, яка надсилалася клієнтам, зареєстрованим на її веб-сайті, дала потужні результати. Трафік на веб-сайті компанії різко зріс – кількість відвідувань за місяць відповідала загальній кількості за попередній рік, а продажі фільтрів для води зросли в п'ять разів порівняно з аналогічним періодом роком раніше.

Прямий споживчий маркетинг допомагає створити життєво важливий зв'язок зі споживачами, відкриваючи шлях для посилення взаємодії після продажу. Цифрові канали полегшують споживачам шляхи повідомлення про проблему, обмінюватися даними про прилад перед викликом технічної обслуговуючої служби, домовлятися або переносити зустріч та надавати відгук. Цей досвід, у свою чергу, може покращити імідж бренду та допомогти продавати нові послуги або переконати покупців залишатися лояльними, коли настав час для заміни.

Провідні виробники побутової техніки також розробляють нові моделі бізнесу та послуг, пов'язані з Інтернет-маркетингом. Електронний договір про оплату за обслуговування техніки може надати клієнтам пріоритетне обслуговування, якщо їх прилад виходить з ладу на відміну від очікування в черзі на обслуговування. Інший варіант – низька щомісячна плата, яка покриває будь-які майбутні ремонт. Виробники приладів можуть запропонувати споживачам е-договір на поставку прального порошку або інших витратних матеріалів.

Нові цифрові послуги для кухонних приладів включають доступ до інтерактивних рецептів, покрокових посібників з приготування їжі та членства в кулінарних спільнотах, всі вони призначені для залучення користувачів.

Гнучкі китайські бізнеси швидко переорієнтували свої канали продажів на онлайн сферу. Наприклад, косметична компанія Lin Qingxuan була змушена закрити 40% своїх магазинів під час кризи, зокрема, всі локації в Ухані. Однак, компанія переорієнтувала 100+ своїх beauty-консультантів з цих магазинів на роботу в інтернеті, допомогла їм стати інфлюенсерами в WeChat. Це дало їм можливість залучати клієнтів і стимулювати онлайн-продажі. Внаслідок продаж бренду в Ухані досяг 200% зростання у порівнянні з продажами попереднього року.

6. Стратегія конгломерантної диверсифікації використовується відомими брендами під час кризи та направлена на постійних споживачів з метою підтримки лояльності до бренду. Так, продажі люксових товарів прогнозовано впадуть на \$ 33-44 млрд в 2020 році, оскільки заможні покупці будуть триматися подалі від магазинів найближчим часом. Тому деякі європейські бренди заради збереження поваги до бренду і усвідомлюючи, що падіння їх ринків буде дуже значним, вирішують віддавати свої виробничі потужності під виробництво необхідної продукції в кризу. Так, французький конгломерат товарів розкоші LVMH оголосив, що виробничі потужності в його косметичної галузі, зокрема Parfums Christian Dior, Parfums Givenchy і Guerlain, починають виробляти «значні обсяги» гідроалкогольного гелю. Вироблені дезінфікуючі засоби компанія безкоштовно передаватимуться французькій владі для потреб населення стільки, скільки триватиме криза.

Отже, результати досліджень свідчать, що найбільш поширеними стратегіями є скорочення витрат підприємства, а також диверсифікація каналів продажу, особливо враховуючи зростання темпів електронної комерції в світі, а також прямого взаємозв'язку з клієнтами через цифрові канали.

Враховуючи оброблений матеріал з практичних впроваджень та підсумовуючи теоретичні аспекти розробки антикризової стратегії

підприємства, розробимо концептуальну модель антикризового управління підприємством (рис. 3.10).

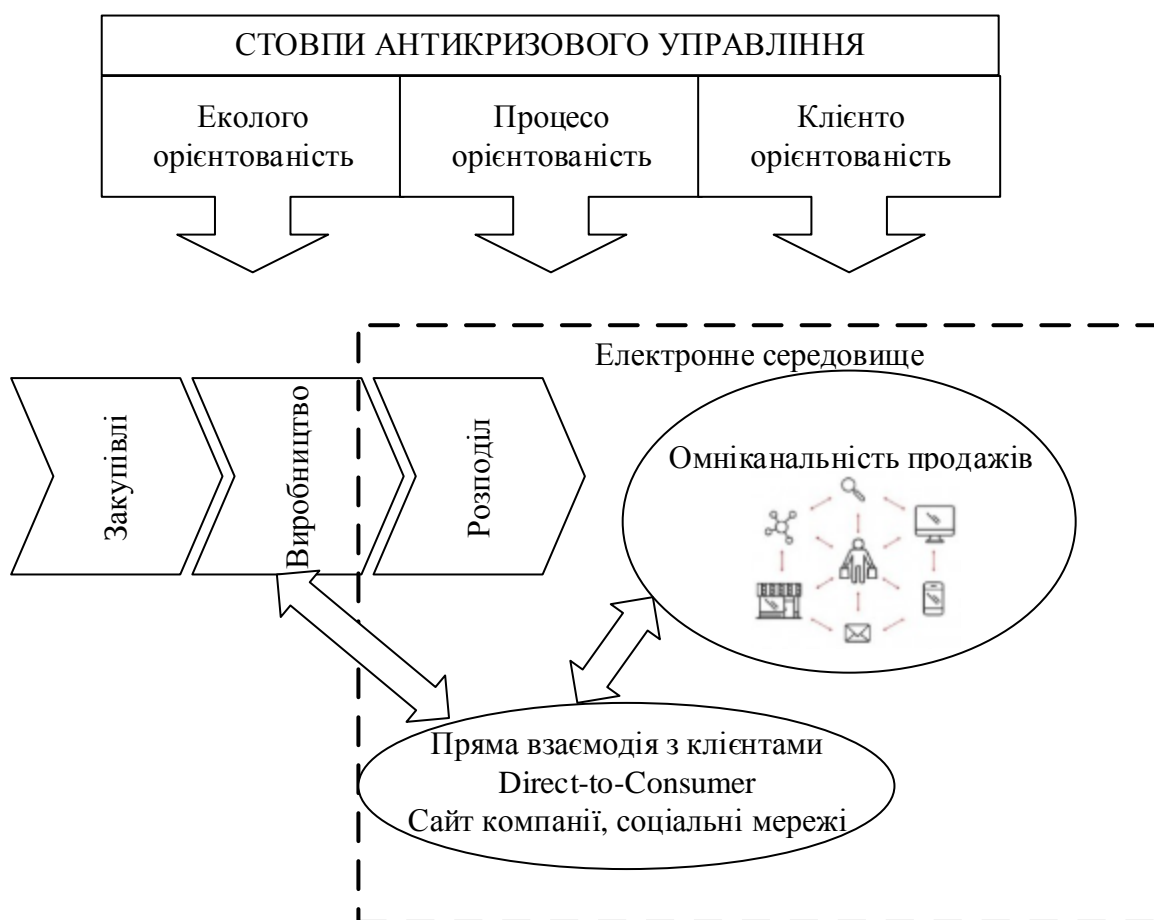


Рисунок 3.10 - Концептуальна модель антикризового управління підприємством

Джерело: власна розробка

Перш за все, основою будь-якої стратегії антикризового управління в сучасному світі має стати перехід та використання електронного середовища, а також використання омніканальності в продажах підприємства.

Оmnіканальність – це підхід до комунікації з покупцем, при якому покупець вибирає найбільш зручний для себе канал здійснення покупки. Приставка «омні» перекладається як «існуючий всюди». На практиці це означає, що, по-перше, абсолютно будь-який магазин повинен бути представлений як в офлайн, так і в онлайн, а в онлайн – однаково добре

представлений на будь-якому пристрої (ноутбук, планшет, смартфон). По-друге, покупець повинен отримувати однаковий досвід, як при відвідуванні онлайн-версії магазину, причому з будь-якого пристрою, так і при відвідуванні офлайн-точки. Всі формати торгівлі одного магазину повинні мати однакові ціни, однаковий рівень обслуговування, однакові акції і однаковий асортимент.

При цьому основними стовпами антикризового управління має виступати клієнто- та еколого-орієнтованість підприємства, а також процесорієнтованість в рівних частках.

Клієнто-орієнтована організація ставить задоволення споживача в основу кожного свого бізнес-рішення. Орієнтація на клієнта визначається як підхід до продажів та відносин із клієнтами, при якому персонал зосереджується на допомозі клієнтам задовольнити їхні довгострокові потреби та потреби. Тут керівництво та працівники узгоджують свої індивідуальні та командні цілі навколо задоволення та утримання клієнтів.

Управління за принципом орієнтації на процеси контрастує зі стилем управління, орієнтованим на клієнта. Компанія, яка інвестує в операційну орієнтацію, зосереджує свої ресурси на проектуванні та моніторингу ділових операцій та виробництва як головного двигуна успіху бізнесу. Метою є ефективність або використання абсолютної мінімальної кількості ресурсів для задоволення потреб споживачів [106].

Еколого-орієнтоване підприємство – це підприємство орієнтоване на виконання декількох основних цілей сталого розвитку ООН щодо збереження екології планети (ціль №13 – Боротьба зі зміною клімату, а саме використання екологічно дружнього обладнання для виробництва продукції та його доставкою, ціль №12 – Відповідальне споживання, включає оптимальне планування обсягів виробництва та мінімізації запасів з метою мінімізації можливих відходів в зв'язку з закінченням терміну придатності.)

Отже, базуючись трьох основних для антикризового управління стовпах, підприємство має організувати ланцюг постачання та бізнес-процеси так, щоб забезпечити розподіл продукції / послуг максимально можливої кількості

клієнтів через омніканальні продажі, а також підтримувати постійний зв'язок зі споживачами як через власний сайт, так і через соціальні мережі для збільшення лояльності клієнтури. Крім того, за рахунок побажань та отриманих скарг на продукцію у компанії є шанс швидко реагувати на зміни в бізнес-процесах, де були виявлені недоліки та ліквідації таких, а також удосконалення та розробці нових видів товарів та послуг в залежності від потреб споживачів, які компанія отримала за рахунок забезпечення зворотного зв'язку через власний сайт та соціальні мережі.

3.3 Розробка антикризової стратегії управління консалтинговою діяльністю «ЦТС» та економічне обґрунтування проектної пропозиції

Антикризова стратегії консалтингової компанії обов'язково має бути пов'язана з сучасними трендами цифровізації суспільства та постійного підтримування зв'язку з клієнтами (рис. 3.11). Останнє особливо важливо для консалтингової компанії, так як залишаючись постійно на зв'язку в інформаційному електронному просторі та інформуючи своїх клієнтів про останні події в компанії щодо нових послуг та результатами проведених досліджень компанії, важливо залишатися в очах клієнтів висококваліфікованими та цікавими для подальшої сумісної роботи. Крім того, використання соціальних мереж для бізнесу це не лише взаємозв'язок з клієнтами на постійній основі, однак й можливість отримати додатковий прибуток в залежності від кількості користувачів, підписаних на сторінку.

Таким чином, крім існуючого онлайн-сайту компанії, який використовується для інформування клієнтури про послуги, а також останні новини в сфері транспорту та нормативно-правовому забезпеченні, а також наданням аналітики та висновків досліджень в транспортній сфері, компанії рекомендується потужно використовувати й основні соціальні мережі для

бізнесу: Facebook, Twitter, LinkedIn, а також Telegram-канал. Треба відмітити, що на сьогодні компанія має свої сторінки в соціальних мережах Facebook та Twitter, однак не використовує їх на повну потужність та не оновлює інформацію на постійній основі (актуальність на листопад 2020 р.).

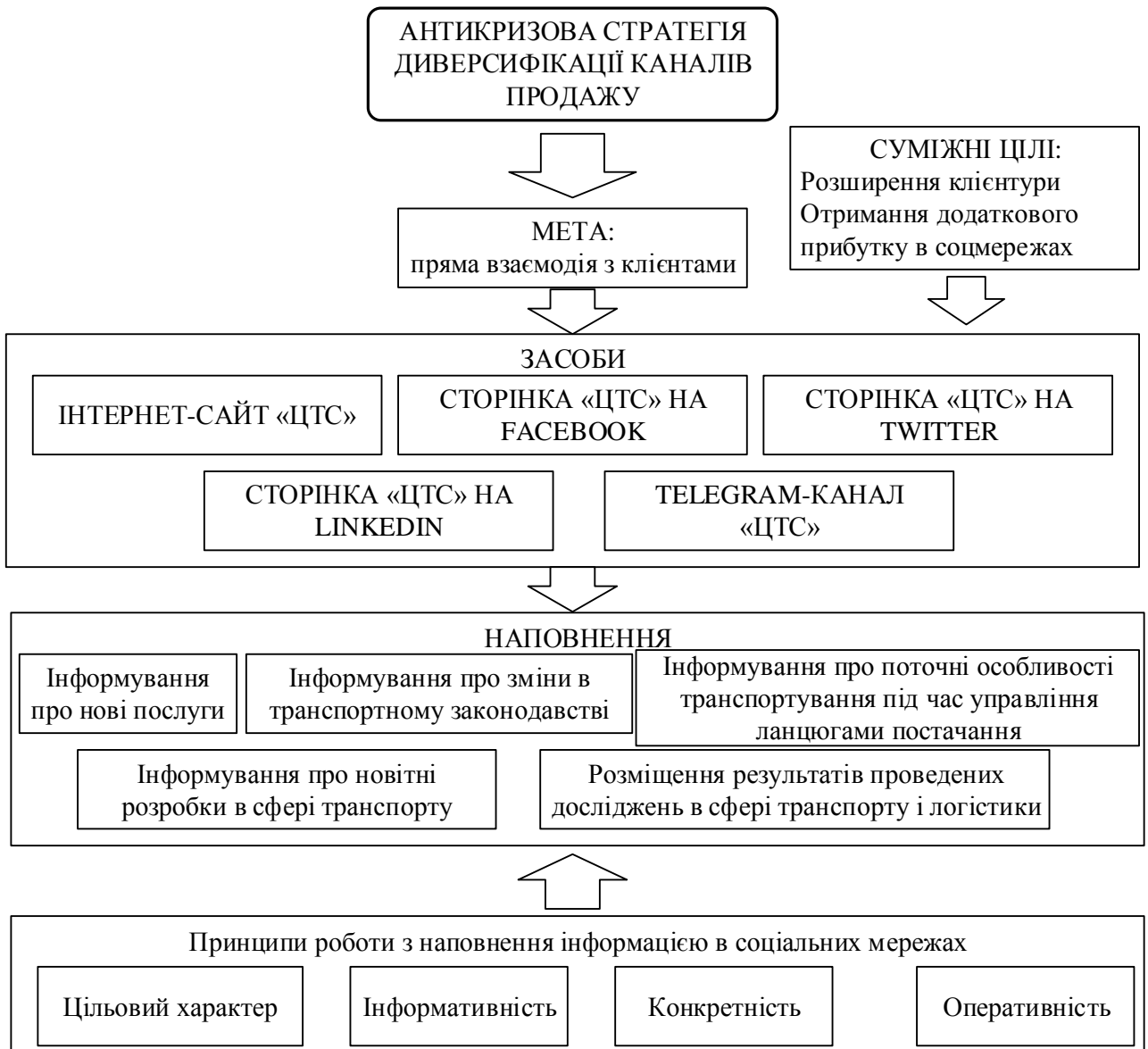


Рисунок 3.11 – Антикризова стратегія для консалтингової компанії «ЦТС»

Джерело: власна розробка

При цьому для розміщення інформації в соціальних мережах варто застосовувати наступні принципи роботи з наповнення інформації:

– цільовий характер інформації, тобто має розміщуватися інформація стосовно сучасної ситуації в транспортних ланцюгах постачання, які можуть стосуватися як обмежень пов'язаних з локдауном чи іншими причинами пропуску через кордони, так і інформації щодо нових транспортних зв'язків з різними країнами тощо;

– інформативність, тобто надання повної інформації стосовно питань в транспортно-логістичній сфері під час виконання ланцюгів постачання, змін в транспортному законодавстві, інновацій в сфері транспорту і логістики;

– конкретність розуміє під собою надання точної інформації, грамотно оформленої та написаної без помилок в граматиці та стилістиці;

– оперативність включає в себе надання найсвіжішої інформації за принципом «сьогодні-на-сьогодні», що показує власну професійну зацікавленість в сучасному житті сфери транспорту і логістики.

Загалом наповнення сторінок в соціальних мережах може включати:

– інформування про нові консультаційні послуги компанії (тобто виступати як реклама для клієнтів);

– інформування про зміни в транспортному законодавстві, що є важливим для компаній сфери транспорту і логістики;

– інформуванням про особливості транспортування під час управління ланцюгами постачання, тобто надання інформації стосовно обмежень на кордонах (черги, локдауни тощо);

– інформування про новітні розробки в сфері транспорту, що стосуються удосконалень перевезень та управління ланцюгів постачання товарів;

– розміщення результатів досліджень в сфері транспорту з посиланням на сайт компанії для детального ознайомлення з такими дослідженнями.

В залежності від кількості користувачів сторінками консалтингової компанії «ЦТС», можна отримувати прибуток за рахунок розміщення реклами. Звичайно, враховуючи специфіку сторінок «ЦТС» та користувачів цих сторінок, треба визначити, хто може розміщувати рекламу на її сторінках.

Дослідження, наведені в табл. 3.2, свідчать, що найбільша частина користувачів є представники компаній-клієнтів, які замовляли розробку ланцюгів постачання продукції. Саме для них буде цікава реклама про логістичних провайдерів, які можуть забезпечувати їх ланцюги постачання.

Таблиця 3.2 – Статистичні дані щодо користувачів сторінок соціальних мереж ТОВ «ЦТС»

| № з/п | Показник | Сторінка в соціальній мережі Facebook | Сторінка в соціальній мережі Twitter |
|-------|--|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. | Загальна кількість користувачів, тис. користувачів | 16,650 | 1,227 |
| 2. | Частка користувачів, які можна було ідентифікувати, як тих хто належить до компаній виробників та ритейлінгу, % | 54 | 40 |
| 3. | Частка користувачів, які можна було ідентифікувати, як тих хто належить до логістичних та транспортних компаній, % | 21 | 27 |
| 4. | Частка користувачів, які можна було ідентифікувати, як тих хто належить до сфери освіти, % | 15 | 12 |
| 5. | Частка користувачів, які не були ідентифіковані, % | 10 | 21 |

Загалом, якщо розглядати статистику за кількістю користувачів, найбільшу кількість користувачів в соціальних мережах має Facebook (рис. 3.12), отже і розширення серед користувачів сторінки «ЦТС» також може значно зростати.

Як відзначає Search Engine Journal, близько 307 мільйонів користувачів Facebook знаходяться в європейському регіоні. Статистика показує, що рівень активності в цілому використовується людьми від 25 до 34 років. За даними Social Skinny, кожну хвилину у Facebook з'являється 510 тисяч коментарів та завантажується 136 тисяч зображень.

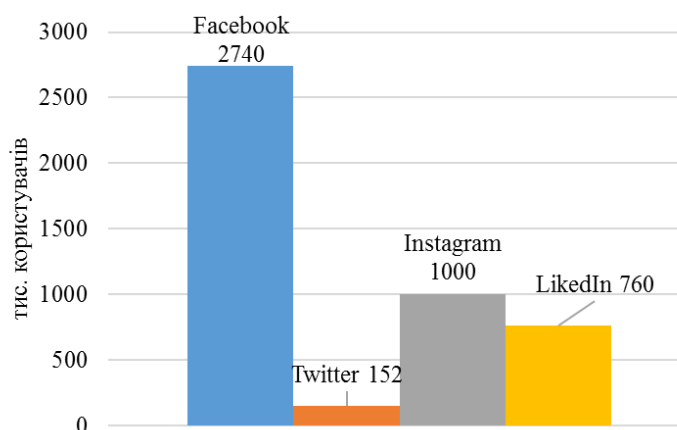


Рисунок 3.12 – Кількість користувачів за соціальними мережами, тис. од.

Треба відмітити, що також високі значення у Instagram, соціальна мережа яка набуває все більшого й більшої популярності особливо серед молоді, однак дана мережа більше підходить для представників бізнесу товарів, які можна представити у вигляді фото та відео на сторінці та не є оптимальним для консалтингової компанії.

LinkedIn дозволяє компаніям створювати профілі та перелічувати там поточні вакансії. Учасники можуть претендувати на ці посади безпосередньо через інтерфейс LinkedIn.

Середні світові ставки за розміщення реклами в соціальних мережах наведені в табл. 3.3.

Для того, щоб визначити, майбутні доходи проведемо прогноз на майбутні періоди, виходячи з динаміки росту кількості користувачів сторінок компанії в Facebook та Twitter (табл. 3.4 та рис. 3.12).

Таблиця 3.3 – Середні світові ставки за розміщення реклами в соціальних мережах, дол. / міс.

| № з/п | Соціальна мережа | Сторінка за кількістю користувачів | | | |
|-------|------------------|------------------------------------|------------|---------------|-----------|
| | | 500 до 5 тис. | 5– 30 тис. | 30 – 500 тис. | 500 тис.+ |
| 1. | Facebook | 31 | 318 | 243 | 2 400 |
| 2. | Twitter | 11 | 172 | 507 | 2 065 |

Джерело: [94, 110]

Таблиця 3.4 – Статистичні дані щодо кількості користувачів сторінок «ЦТС» в Facebook та Twitter за останні 12 міс.

| № з/п | Період, х | Дата | Facebook | Twitter |
|-------|-----------|----------|----------|---------|
| 1. | 1 | 01.11.19 | 3969 | 229 |
| 2. | 2 | 01.12.19 | 5154 | 297 |
| 3. | 3 | 01.01.20 | 6872 | 397 |
| 4. | 4 | 01.02.20 | 7809 | 451 |
| 5. | 5 | 01.03.20 | 10698 | 617 |
| 6. | 6 | 01.04.20 | 12156 | 701 |
| 7. | 7 | 01.05.20 | 12404 | 788 |
| 8. | 8 | 01.06.20 | 13112 | 833 |
| 9. | 9 | 01.07.20 | 13518 | 859 |
| 10. | 10 | 01.08.20 | 14535 | 976 |
| 11. | 11 | 01.09.20 | 14985 | 1006 |
| 12. | 12 | 01.10.20 | 16650 | 1227 |

Як видно з рис. 3.13 динаміка відображає лінійну тенденцію, саме тому для складання прогнозу користуємося рівнянням для лінійної тенденції, як відображено вона надає достатньо високу точність прогнозу для Facebook вона складає 95%, а для мережі Twitter – 98%. Отже за наведеними формулами на рис. 3.11 проведемо розрахунок кількості користувачів сторінок «ЦТС» на

наступні п'ять періодів (табл. 3.5), адже згідно до правил прогнозування найбільш точні дані можна отримати не більше ніж на п'ять років вперед.

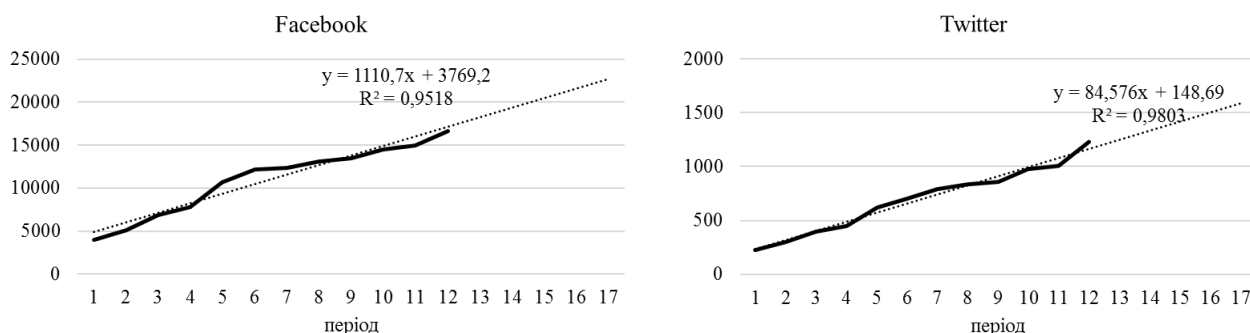


Рисунок 3.13 – Динаміка зміни користувачів сторінок «ЦТС» в соціальних мережах та їх прогноз на наступні п'ять періодів, осіб

Таблиця 3.5 – Спрогнозовані значення кількості користувачів сторінок «ЦТС» в Facebook та Twitter за наступні 5 міс.

| № з/п | Період, x | Дата | Facebook | Twitter |
|-------|-----------|----------|----------|---------|
| 1. | 13 | 01.11.20 | 18208 | 1248 |
| 2. | 14 | 01.12.20 | 19319 | 1333 |
| 3. | 15 | 01.01.21 | 20430 | 1417 |
| 4. | 16 | 01.02.21 | 21540 | 1502 |
| 5. | 17 | 01.03.21 | 22651 | 1586 |

Отже, прогноз свідчить, що кількість користувачів за наступні п'ять місяців не зміниться на наступну категорію за вартість користувачів.

Будемо враховувати, що на сторінці можна в місяць буде розмістити мінімум одну рекламу зацікавленої компанії. Таким чином, вигоди від використання сторінки в рекламних цілях буде складати в цьому випадку 9540 грн/міс для Facebook сторінки та 330 грн/міс для сторінки в Twitter впродовж всього періоду.

Визначимо витрати на цікаве оформлення сторінок для більшої привабливості, тобто витрати дизайнеру складуть у розмірі 10000 грн на цих двох соціальних мережах.

Крім початкових інвестицій на удосконалення дизайну сторінок необхідно врахувати щомісячні витрати на доплату спеціалісту компанії, який буде наповнювати сторінки актуальною інформацією та відслідковувати тенденції у розмірі 6 000 грн.

Розрахуємо економічну доцільність проекту використавши для цього метод оцінювання проектів за допомогою, чистої поточної вартості, внутрішньої норми прибутку, а також дисконтований термін окупності за формулами (3.1) – (3.3) [86-87].

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - B_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

де D_t — вигоди проекту в період t ;
 B_t — витрати на проект у період t ;
 i — ставка дисконту;
 n — тривалість (строк життя) проекту.

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)}, \quad (3.2)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;
 B – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;
 a – величина позитивної NPV , при величині ставки дисконту A ;
 b – величина негативної NPV , при величині ставки дисконту B .

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - B_t}{(1+i)^t} \geq I_0, \quad (3.3)$$

де I_0 – початкові інвестиції в нульовий період.

Використаємо ставку дисконту для цього проекту на рівні 16% річних. В зв'язку з тим, що проект розраховується на щомісячній основі, необхідно привести ставку дисконту до щомісячної, для чого використаємо формулу (3.4) [64].

$$i_m = \sqrt[12]{1+i} - 1. \quad (3.4)$$

Наведемо в табл. 3.6 порядок розрахунку чистої поточної вартості з врахуванням ставки дисконту у розмірі 16% річних.

Таблиця 3.6 – Чиста поточна вартість проекту при ставці дисконту 16%

| № з/п | Період, t | Вигоди, Dt, грн | Витрати, Vt, грн | Чистий грошовий потік, Dt-Vt, грн | $1/(1+i_m)^t$ | Дисконтований грошовий потік, грн $(Dt-Vt)/(1+i_m)^t$ |
|-------|-----------|-----------------|------------------|-----------------------------------|---------------|---|
| 1. | 0 | 9870 | 15000 | -5130 | 1,000 | -5130,00 |
| 2. | 1 | 9870 | 5000 | 4870 | 0,706 | 3437,65 |
| 3. | 2 | 9870 | 5000 | 4870 | 0,498 | 2426,57 |
| 4. | 3 | 9870 | 5000 | 4870 | 0,352 | 1712,88 |
| 5. | 4 | 9870 | 5000 | 4870 | 0,248 | 1209,09 |
| 6. | | | | | NPV= | 3656,19 |

Так як чиста поточна вартість проекту з використання власних сторінок для реклами інших компаній склала позитивне значення, такий проект є доцільним та таким, що окупається. Для більш детального аналізу визначимо внутрішню норму прибутку, яка показує при якій ставці запропонований проект вийде в нуль. Для цього визначимо від'ємне значення чистої поточної вартості та ставку дисконту при цьому. Методом підбору в Excel була обрана ставка дисконту у розмірі 25%, при цьому від'ємне значення чистої поточної вартості сягнуло -1145,13 грн (табл. 3.7).

На основі отриманих даних за формулою (3.2) можемо розрахувати внутрішню норму прибутку: $IRR = 16\% + (23\% - 16\%) / (852 - (-1145)) = 23\%$ (рис. 3.14)

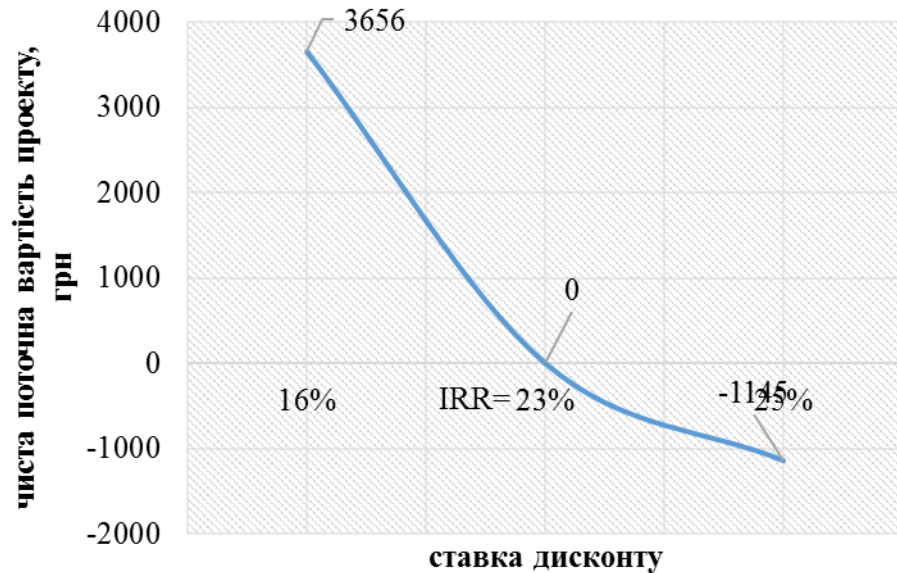


Рисунок 3.14 – Залежність чистої поточної вартості від ставки дисконту

Отже, якщо ставка дисконту сягне 23% при заданих умовах вигід та витрат проект з використання соціальних сторінок для реклами інших компаній самоокупиться.

Таблиця 3.7 – Чиста поточна вартість проекту при ставці дисконту 25%

| № з/п | Період, t | Вигоди, Dt, грн | Витрати, Vt, грн | Чистий грошовий потік, Dt-Vt, грн | $1/(1+i_m)^t$ | Дисконтований грошовий потік, грн (Dt-Vt) $(1+i_m)^t$ |
|-------|-----------|-----------------|------------------|-----------------------------------|---------------|---|
| 7. | 0 | 9870 | 15000 | -5130 | 1,000 | -5130,00 |
| 8. | 1 | 9870 | 5000 | 4870 | 0,462 | 2247,69 |
| 9. | 2 | 9870 | 5000 | 4870 | 0,213 | 1037,40 |
| 10. | 3 | 9870 | 5000 | 4870 | 0,098 | 478,80 |
| 11. | 4 | 9870 | 5000 | 4870 | 0,045 | 220,98 |
| 12. | | | | | NPV= | -1145,13 |

Наступним кроком за формулою (3.3) та даними з табл.3.6 визначимо дисконтований термін окупності проекту. Таким чином, отримуємо 2 місяці та 21 день.

3.4 Висновки до розділу 3

Проектна частина дипломної роботи полягала у розробці стратегії управління консалтинговою компанією в умовах пандемії. Спочатку були проведені дослідження та виявлені основні тенденції, які спровокувала пандемія по відношенню до підприємств всього світу. Загалом було виявлено, що не індекс впливу пандемії за галузями та такими характеристиками як персонал, процеси, ланцюги постачання, дохід майже за всіма сферами зазнають значного впливу. Найменший вплив відчувають лише сфер медіа та розваг, навчання, фінансів та державної сфери. При цьому не залежно від розвитку країн та поширення в ньому пандемії середня втрата за індексом промислового виробництва була приблизно однакова. Впродовж всього періоду локдауну майже всіх країнах зменшувався товарообіг, лише в таких країнах як Чилі, Китай та Ізраїль відбулося зростання товарообігу вже в квітні 2020 року.

Виходячи з таких негативних умов для ведення бізнесу, що були пов'язані з необхідністю дистанціювання населення компанії в усьому світі зазнали труднощів, як в оплаті праці, так і в зменшенні попиту, фінансуванні діяльності, порушеннях в ланцюгах створення цінності та в логістичному забезпеченні, при цьому не залежно від сфери діяльності компанії та її розмірів.

Досліджені рішення, що були застосовані як державами та компаніями, свідчать про різноманітність підходів до подолання кризових явищ в компаніях та креативності рішень компаній. На основі цього було складено концептуальну модель антикризового управління підприємством.

Концептуальна модель допомогла також визначити стратегію антикризового управління для консалтингової компанії ЦТС, яка полягає у диверсифікації каналів продажу, а саме використання електронних каналів продажів та зв'язку з клієнтами, при цьому використовуючи соціальні мережі в своїй діяльності було запропоновано також на них заробляти за рахунок розміщення реклами інших компаній, що було економічно обґрунтовано.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дипломна робота була присвячена розробці антикризової стратегії управління консалтинговою діяльністю в умовах пандемії.

В першому розділі дипломної роботи були досліджені наступні питання:

1. Проведений аналіз зовнішніх факторів кризового розвитку. Відповідно до факторів, таких як стан національної економіки, політичні фактори, соціальні заходи, технологічні чинники та взаємовідносини з покупцями і постачальниками були розглянуті прояви кризових факторів та можливі наслідки.

2. Було визначено, що стратегія антикризового управління охоплює всі заплановані, організовані і контрольовані зміни в області існуючої стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні і державні підприємства. Підприємство повинно постійно стежити за основними факторами навколишнього середовища і робити своєчасні і правильні висновки щодо своїх потреб у змінах.

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

4. Логістичний консалтинг – це комплекс взаємопов'язаних послуг з діагностикою, розробкою та впровадженням організаційних, технічних та інформаційних заходів з метою оптимізації логістичних витрат суб'єктів сучасного бізнесу. Серед рівнів логістичного консалтингу можна виділити: старт-консалтинг, профі-консалтинг та експерт-консалтинг. Старт-консалтинг – це сукупність консультаційних послуг початкового рівня. Профі-консалтинг

передбачає більш широкий комплекс послуг і опрацювання дещо складніших проблемних питань. Експерт-консалтинг – це сукупність консультаційних послуг спрямованих на пошук оптимальних управлінських рішень для розв’язку складних практичних задач. Серед основних напрямків логістичного консалтингу виділяють: логістичний аудит, розробка логістичної стратегії, проектування логістичних систем, регламентація логістичних бізнес-процесів, формування стандартів логістичного обслуговування, консалтинг управління ланцюгами постачання та консалтинг в сферах: закупівельної логістики, виробничої логістики, складської логістики та транспортної логістики

5. Антикризовий консалтинг – комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію становища фірми, рішення комплексу проблем, спрямованих на значне підвищення ефективності бізнесу, який опинився в кризовій ситуації. Основне завдання антикризового консалтингу – це збереження, відновлення платоспроможності, проведення процедур фінансового оздоровлення в досудовому періоді для підприємств різних форм власності, що мають ознаки неспроможності та банкрутства; розробка стратегії з метою профілактики кризових явищ, недопущення їх повторення у майбутньому. Форми антикризового консалтингу включають: прямий консалтинг власників і керівників господарської організації, виконання конкретних консалтингових заходів з діагностики та розробки плану антикризових заходів, оцінки його ризиків і подальшого супроводу його виконання та антикризових рефлексивних ігор за методом моделювання колективної діяльності за участю власників, керівників, менеджерів та провідних фахівців.

6. Визначення стратегій управління підприємствами, які можуть також застосовуватися у тій чи іншій формі під час розробки антикризових стратегій: стратегія можливостей, стратегія диверсифікації, стратегія інтеграції, стратегія скорочення, стратегія по відношенню до продукту, стратегія діяльності малих підприємств.

Аналітична частина дипломної роботи була присвячена аналізу ринку консалтингової діяльності в Україні, аналізу фінансово-господарських

показників консалтингової компанії «ЦТС» та аналізу організації консалтингової діяльності «ЦТС» в сфері транспорту і логістики. Опишемо результати досліджень тезисно далі:

1. Ринок українського консалтингу почав розвиватися з років незалежності та мав як пікові періоди попиту, так і періоди падіння. Однак все одно, до консалтингу вдаються підприємства, які бажають виявити додаткові ресурси в своїй діяльності та оптимізувати бізнес-процеси. Аналізуючи статистичні дані за обсягом наданих консалтингових послуг з питань управління підприємствами в Україні в період з 2011 по 2019 рік можна дійти висновку, що ринок консалтингу має такі ж тенденції як і загалом економіка країни, тобто відбуваються спади в попиті під час кризових явищ в країні, так як в цей час компанії-клієнти намагаються «вижити» на своїх ринків в більшості випадків не вдаючись до витратних консалтингових послуг, а акумулюючи всі кошти на першопочаткові потреби з виплати заробітної плати та фінансової підтримки функціонування підприємства. Серед консалтингових компаній найбільша частка це ФОПи, які надають вузькоспеціалізовані послуги, наприклад аутсорсинг бухгалтерських послуг тощо. Аналізуючи статистичні дані за обсягом наданих послуг за діяльністю КВЕД 73.20 «Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки», були виявлені такі ж тенденції як і за управлінським консультуванням.

2. Аналізуючи розподіл витрат підприємств з надання послуг консультування з питань комерційної діяльності й керування та з надання послуг дослідження кон'юнктури ринку, було виявлено, що найбільшу частку витрат в створенні послуг складають матеріальні витрати, тобто витрати на витрачені матеріали, малоцінні та швидкозношувані предмети, в консалтинговій та дослідницькій діяльності, це перш за все такі витратні матеріали, як папір, на якому підготовлюються звіти для керівництва компанії, яка замовляє послуги, картриджі та чорнила, тощо. При цьому цікавим фактом є те, що якраз в дослідженнях ці витрати значно перевищують в частці ніж в управлінському консалтингу, а щодо оплати праці навпаки: частка цих витрат в

консалтингу більша ніж в дослідженнях кон'юнктури ринку, останнє можна пояснити, тим що, при наданні послуг з управлінського консалтингу крім дослідження діяльності підприємства (аналізу), фахівцями також здійснюються розробки з впровадження змін, які реалізуються.

3. Аналізуючи загально українські фінансові показники за управлінським консалтингом та послугами з дослідження кон'юнктури ринку, було виявлено, що загалом більше 60% компаній з управлінського консалтингу та дослідження кон'юнктури ринку отримують прибуток, однак загальна рентабельність за цими видами діяльності лише останні два роки була на відповідному ринку, тобто це свідчить про те, що хоча більше 60% компаній закінчувати рік з прибутком – він був настільки малий, що не перекривав той збиток який за цими сферами несли інші подібні компанії.

4. На ринку управлінського консалтингу найбільшу частку в доході займають великі консалтингові компанії, які є дочірніми підприємствами світових лідерів консалтингу, однак й українські компанії користуються попитом за рахунок глибинних знань ринку та розуміння суто українських тенденцій. Проведена оцінка затребуваності консалтингових послуг за галузевою приналежністю компаній-замовників послуг виявив, що найбільш популярними є ІТ-консалтинг та стратегічний консалтинг.

5. Аналіз тенденцій за період перших трьох кварталів 2019-2020 років, виявив зменшення попиту на послуги консалтингу та дослідження ринків. темпи зменшення обсягів реалізованих послуг за управлінських консультування були вище ніж за послугами дослідження кон'юнктури ринку, що свідчить про зростання негативних наслідків щодо кількості замовлень на послуги в зв'язку з майже загальним зупиненням роботи бізнесу в період другого кварталу. Треба відмітити, що темпи зменшення реалізованої продукції зменшилися вже в третьому кварталі 2020 року, так як бізнес знову запрацював і відповідно з'явилася клієнтура у консалтингових компаній також. Відповідно можна зробити висновок, що подібні явища, як локдаун та відповідно економічні

кризи впливають негативно також на бізнес ринку управлінського консалтингу та послуг з дослідження кон'юнктури ринку.

6. Дослідження серед компаній проведений через е-листування показав, що при виборі консалтингової компанії перш за все буде звертатися увага на репутацію консалтингової компанії на ринку, а по друге на рівень вартості послуг, при чому майже третина опитаних відмітила, що все ж таки вартість послуг стане вирішальним чинником під час вибору консалтингової компанії.

7. Більшу частину доходу Центр транспортних стратегій отримує від консультування з питань комерційної діяльності та управління, а потім вже від дослідження транспортного ринку.

8. При цьому найбільшим замовником послуг Центру транспортних стратегій є Укрзалізниця, крім того й інші транспортні компанії, а також компанії виробничого сектору та ритейлінгу в питаннях планування та реінжинірингу ланцюгів постачання. Динаміка фінансових показників є позитивною та свідчить про нормальний стан справ в консалтингової компанії, відмічається як зростання обсягу валового доходу, так і зростання загальних витрат, що свідчить про збільшення кількості замовлень щодо консалтингових послуг, крім того, з року в рік збільшується чистий прибуток компанії, що свідчить про успішну діяльність. Крім того, більш детальний аналіз коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності засвідчив стійкий фінансовий стан компанії та наявність фінансових ресурсів для інвестицій у розвиток власної компанії.

9. Аналіз консалтингової діяльності в транспортно-логістичній сфері засвідчив, що на сьогодні успішно реалізовано більш ніж 20 інвестиційних проектів в транспортному секторі, наявність щотижневих оглядів Cargo Outlook для вантажів АПК та ГМК, а також збірника з деталізованим аналізом транспортної галузі та аналізом транспортної інфраструктури в Transport Book 2020. Найбільший досвід в консультуванні компанія має саме в залізничному та портовому бізнесі. Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що компанія при

наявних сильних та слабих сторонах може використати як антикризову стратегію диверсифікацію своєї моніторингової діяльності в соціальні мережі.

В проектно-рекомендаційній частині дипломної роботи були розглянуті питання з розробки стратегії антикризового управління діяльністю, а саме:

1. Дослідження світових тенденцій в бізнес в умовах пандемії виявив, що найбільше зазнали впливу виробничі підприємства та підприємства туристичної галузі й пасажирських перевезень. Економічна криза, розв'язана спалахом COVID-19, завдає шкоди економікам незалежно від рівня доходів. Низький вплив COVID-19 на кількість випадків захворювання та смертність не обов'язково може призвести до низького економічного впливу. Багато країн переживають рецесію, хоча COVID-19 не справив серйозного впливу на них з точки зору здоров'я населення. Розподіл зменшення промислового виробництва неоднорідний по країнах і коливається від позитивних значень до втрат понад 50 відсотків.

2. Економічний вплив COVID-19 на бізнес зрештою залежить від того, які заходи стримування та пов'язані з ними обмеження впливають на виробничі підприємства. Ступінь виробничого потенціалу підприємств, ступінь їх інтеграції у внутрішні та глобальні виробничі мережі та тип ринку, який вони обслуговують, є важливими факторами, що визначають ступінь впливу кризи на підприємства. Відповідно, деякі фірми (і країни) краще підходять для швидкого реагування та адаптації своєї діяльності, зменшуючи тим самим загальний вплив шоку на їх прибуток, грошові потоки та персонал.

3. Різні очікування підприємства виникають із самих викликів пов'язаних з COVID-19, з якими вони стикаються, так дві основні проблеми, про які широко повідомляють підприємства є скорочення попиту та виплата заробітної плати, крім того називають проблеми з організацією та забезпеченням логістичних процесів. Розміри підприємств, також, мають значення: менші підприємства, в середньому, мають значно більший спад прибутку, ніж більші підприємства, отже труднощі у фінансуванні менш актуальні для середніх та великих фірм. Для них зриви ланцюжка створення вартості, спричинені кризою COVID-19,

представляють набагато більш актуальну проблему. Загальний висновок, який можна зробити з цих результатів, полягає в тому, що COVID-19 впливає не на всі підприємства однаково. Відмінності спостерігаються між країнами, галузями та розмірами фірм. Тип проблем, з якими стикаються галузі та підприємства, також різняться у різних типів підприємств. Звідси випливає, що політичні рішення, реалізовані урядами для підтримки фірм у їхніх зусиллях з відновлення, повинні бути розроблені з урахуванням цих відмінностей.

4. Найпоширенішими формами підтримки держав національних підприємств є відстрочка або зменшення податків, скорочення комунальних витрат, відстрочка позикових зобов'язань, пільгове фінансування для підприємств, які не звільняють працівників, та інші види фінансової допомоги.

5. Аналіз антикризових рішень компаній в світі надав шість основних стратегій, яких притримуються компанії в умовах пандемії коронавірусу Covid-19.

5.1. Стратегія часткового скорочення витрат. Найбільш поширеними серед європейських та американських антикризових тимчасових заходів є схеми часткової зайнятості співробітників (Short-time work – STW), які дозволяють зменшувати робочий час співробітників та скорочувати їх заробітну плату, однак не звільняти їх.

5.2. Дотримання основної стратегії з коригуванням відповідно до сучасних умов за рахунок створення спеціальної антикризової команди, яка відслідковує зміни та вносить коригування в дії компанії.

5.3. Стратегія глибокого проникнення на ринок за рахунок пошуку сегментів ринку, де попит на товари ще не задоволений за рахунок оперативного реагування на зміни попиту у точках продажах.

5.4. Диверсифікація персоналу, яка полягає в перерозподілі персоналу в інші компанії, які потребують в такий час працівників, однак така стратегія більше підходить для некваліфікованого персоналу з сфери обслуговування.

5.5. Стратегія диверсифікації каналів продажу за рахунок взяття під контроль продажів через електронну комерцію, а також прямого зв'язку зі споживачами за рахунок власних сайтів та сторінок в соціальних мережах.

5.6. Стратегія конгломерантної диверсифікації використовується відомими брендами під час кризи та направлена на постійних споживачів з метою підтримки лояльності до бренду, так наприклад деякі європейські бренди заради збереження поваги до бренду і усвідомлюючи, що падіння їх ринків буде дуже значним, вирішують віддавати свої виробничі потужності під виробництво необхідної продукції в кризу.

6. Враховуючи оброблений матеріал з практичних впроваджень та підсумовуючи теоретичні аспекти розробки антикризової стратегії підприємства було розроблено концептуальну модель антикризового управління підприємством. Перш за все, основою стратегії антикризового управління стало використання електронного середовища, а також використання омніканальності в продажах підприємства. При цьому основними стовпами антикризового управління виступили клієнто- та еколого-орієнтованість підприємства, а також процесорієнтованість в рівних частках.

7. Була розроблена антикризова стратегії консалтингової компанії, яка пов'язана з сучасними трендами цифровізації суспільства та необхідністю постійного підтримування зв'язку з клієнтами. Останнє особливо важливо для консалтингової компанії, так як залишаючись постійно на зв'язку в інформаційному електронному просторі та інформуючи своїх клієнтів про останні події в компанії щодо нових послуг та результатами проведених досліджень компанії, важливо залишатися в очах клієнтів висококваліфікованими та цікавими для подальшої сумісної роботи. Крім того, використання соціальних мереж для бізнесу це не лише взаємозв'язок з клієнтами на постійній основі, однак й можливість отримати додатковий прибуток в залежності від кількості користувачів, підписаних на сторінку.

8. Враховуючи популярність соціальних мереж та можливість заробляти в них додаткові кошти паралельно розвиваючи власні сторінки в соціальних

мережах було запропоновано розміщення реклами логістичних та транспортних компаній на сторінках соціальних мереж, основними користувачами яких є особи, що працюють в провідних виробничих та ритейлингових компаніях. Для цього було визначено вигоди, які отримає компанія за рахунок розміщення реклами інших компаній на власних сторінках соціальних мереж, а також витрати на привабливе дизайнерське оформлення сторінок та подальші витрати, що пов'язані з доплатою фахівцю консалтингової компанії за щоденну роботу з розміщення інформації та відслідкуванням тенденцій користувачів в подальшому. Результати економічного обґрунтування засвідчили, що проект з розміщення реклами інших компаній на власних сторінках соціальних мереж є економічно доцільним та окупить за 2 місяці та 21 день, при цьому NPV складе 3656,19 грн при ставці дисконтування в 16%, а внутрішня норма прибутку становить на рівні 23%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаджанян, О.С. Консалтинг в сфере инновационного предпринимательства [Текст]: авторефер. дис. канд. экон. наук. – СПб, 1998. – 16с.
2. Алешникова, Н.Б. Использование услуг профессиональных консультантов, Модульная программа для менеджеров, модуль 12 [Текст] / Н.Б. Алешникова. – М.:ИНФРА, 2000. – 124с.
3. Алькема В. Г. Логістичний консалтинг як інструмент забезпечення конкурентоздатності підприємств агропродовольчого комплексу [Текст] / В.Г. Алькема // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка – № 171. – 2016. – С. 9-20.
4. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий [Текст]: учебник / Ф. Аналоуи, А. Карами. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 398 с.
5. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие/ Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Издательство ГТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
6. Бажин, И.И. Логистический менеджмент [Текст]: компакт-учебник / И.И.Бажин. – Харьков: Консум, 2005. – 440 с.
7. Байденко, В.И. Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования ГОС ВПО нового поколения [Текст]: Методическое пособие./ В.И. Байденко. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006. – 72 с.
8. Бауэрсокс, Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст]/ Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2010. – 644 с.
9. Бейч Э Консалтинговый бизнес [Текст] / Э Бейч. – СПб.: Питер, 2005. – 272 с.
10. Блок П. Безупречный консалтинг [Текст] / П. Блок. – СПб.: Питер, 2006. – 304 с.

11. Бортнікова М.Г. Розвиток інвестиційного консалтингу на ринках України та Європи [Електронний ресурс] / М.Г. Бортнікова, Н.Р. Стасюк. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/45739/2/2018_Bortnikova_M_H-Rozvytok_investytsiinoho_50-51.pdf.
12. Васильєва, Т. А. Риск-менеджмент інновацій [Текст]/ Т.А. Васильєва, О.Н.Диденко, А.А. Епифанов и др. – Сумы: Деловые перспективы, 2005. – 257 с.
13. Вебер, А.В. Knowledge - технологии в консалтинге и управлении предприятием [Текст]/ А.В. Вебер, А.Д. Данилов, С.И. Шифрин, – СПб.: Наука и Техника. 2003. – 176 с.
14. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності [Текст]: навч. посібник / В.А. Верба. – К.: КНЕУ, 2000. – 228 с.
15. Верба В.А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств [Текст]: В.А. Верба // Вісник Хмельницького національного університету. –2009. – Т. 2. – С. 55-59.
16. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток [Текст]: монографія / В.А. Верба. – Київ : КНЕУ, 2011. – 327 с.
17. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент [Текст]: учебник / В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатеринославский, Дж. Дж. Хэмптон; под ред. И. Юргенса. – М. : Дашков и Ко, 2003. – 512 с.
18. Гаджинський А.М. Логистика [Текст]: учебник. – М.: Дашков и К , 2012. – 484 с.
19. Гладышев А.А. Управленческое консультирование. Введение в профессию [Текст] / А.А. Гладішев. [Management Consulting. A guide to the profession (fourth edition)]: пер. с англ. – М.: Планум, 2004. – 976 с.
20. Глущенко, В.В. Исследование систем управления социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования: [Текст]: учеб. пособие для вузов. / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. – М.: Крылья, 2004. – 416 с.

21. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический менеджмент [Текст]: Конспект лекций/ Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 1995. – 93 с.
22. Голышев Г. Игра в тренинге. Личный помощник тренера [Текст] / Г. Голышев, Е. Леванова, А. Соболева. – СПб.: Питер, 2012. – 368 с.
23. Джонсон Дж. Вуд Современная логистика [Текст]/ Дж. Вуд Джонсон, Ф.Дональд, Вордлоу, Л.Дениел, Мерфи-мл., Поль. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 624 с.
24. Долгов, А.П. Логистический менеджмент. Концепция логистики фирмы [Текст]: учебное пособие / А.П. Долгов, В.К.Козлов, С.А.Уваров – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 264 с.
25. Дыбская, В. В. Логистика [Текст]: учеб. / [Дыбская В. В., Зайцев Е. И., Сегреев В. И., Стерлигова А. Н.]; под ред. В. И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944 с.
26. Елмашев, О.К. Управленческое консультирование: вопросы теории и практики [Текст] / О.К. Елмашев . – Ижевск: Удмуртия, 1989 . – 110 с.
27. Ефремов, В. С. Ключевая компетенция компании как объект стратегического анализа [Электронный ресурс]/ В.С. Ефремов, И.А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 2. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/02.shtml>.
28. Зильберман М. Консалтинг. Методы и технологии [Текст] / М.Зильберман. – М.: 2006. – 432 с.
29. Иванова, І.В. Професіоналізація менеджменту [Текст]: Монографія/ І.В. Иванова. – К.: Київ. Нац. торг.-екон. Ун-т, 2006. – 695 с.
30. Кальченко, А. Г. Логістика [Текст]: навч. посібник / А. Г. Кальченко, В. В. Кривещенко. –К. : КНЕУ, 2008. – 472 с.
31. Кальченко, А.Г. Логістика [Текст]: навч. посібник / А. Г. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2000. – 208 с.
32. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду [Текст] / О.О. Карпенко // Причорноморські економічні студії. – 2018. – № 27. – С. 54–58.

33. Кернс, Д.Т. Пророки во тьме, , или Рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. [Текст]/ Д.Т. Кернс, Д.А. Недлер – СПб.: Азбука, 1996. – 352 с.

34. Ковальська К.В. Особливості і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні / [Текст] К. В. Ковальська. // Ефективна економіка. - 2014. - № 6. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_6_69.

35. Козак Л. С. Сутність і методи логістичного консалтингу [Текст] / Л. С. Козак, О. С. Левіщенко // Управління проектами, системний аналіз і логістика Науковий журнал: в 2 ч. Ч. 2: Серія: «Економічні науки» – К.: НТУ, 2014. – Вип. 14. – С. 78-84.

36. Козаченко С.В., Новицький В.Є., Довгий О.С. Консалтинг у сучасній ринковій економіці [Текст] / С.В. Козаченко, В.Є. Новицький, О.С. Довгий. – Київ : Арістей, 2006. – 380 с.

37. Комаров, В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования [Текст]/ В.Ф. Комаров – Новосибирск, 1988. – 126 с.

38. Консалтинг в Україні [Текст]. – Київ: Асоціація «Укрконсалтинг», 1996. – 62 с.

39. Коротков Э.М. Стратегия и тактика в антикризисном управлении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/anti-recessionary.shtml>.

40. Крикавський, Є. В. Логістичні системи [Текст]/ Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Л. : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.

41. Крикавський, Є.В. Логістичне управління [Текст]: Підручник/ Є.В. Крикавський. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.

42. Кристофер, М. Логистика и управление цепочками поставок [Текст]/ под общ. ред. В. С. Лукинського. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.

43. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Б.Т.Кузнецов. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 623 с.

44. Кулик, В.А. Логістичний менеджмент [Текст]: навч. посібник / В.А. Кулик, М. Ю. Григорак, Л. В. Костюченко. – К.: НАУ, 2012. – 260 с.
45. Ларина, Р.Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами [Текст]: монография / Р.Р. Ларина, В.Л. Пилюшенко, В.Н. Амитан. – Донецк: ВИК, 2003. – 239 с.
46. Ларионова, И.К. Стратегическое управление [Текст]: учебник для магистров / под ред. И.К. Ларионова. – М.: Дашков и К, 2014. – 235 с.
47. Ляндау, Ю.В. Стратегическое управление процессно-ориентированными организациями [Текст]: Монография / Ю.В. Ляндау. – М.: Палеотип, 2013. – 152 с.
48. Міністерство юстиції України. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search/person-result>.
49. Мурга М. Чужим розумом: як виживає ринок консалтингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: delo.ua/business/chuzhimumom-chem-vyzhivaet-rynok-konsaltinga-313987.
50. Наказ Державна служба статистики України №365, від 22.11.2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakononline.com.ua/documents/show/65124__65124.
51. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем [Текст] / Дж. О'Коннор, И. Макдермотт. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 256 с.
52. Орищенко М. Антикризовий консалтинг. Попит зростає [Текст] / М. Орищенко. // Консалтинг в Україні. – 2014. – № 59. – С. 4–7.
53. Офіційний сайт «Центра транспортних стратегій» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cmc-ukraine.com/>.
54. Офіційний сайт «ЦТС-консалтинг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cfts-consulting.com/>.

55. Офіційний сайт Deloitte [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/>.
56. Офіційний сайт Ernst&Young [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ey.com/UA/uk/>.
57. Офіційний сайт KPMG Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.kpmg.com/ua/uk/>.
58. Офіційний сайт PricewaterhouseCoopers [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pwc.com/ua/uk/>.
59. Офіційний сайт АП «Асоціація консалтингових фірм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://acf.ua/>.
60. Офіційний сайт банку «Альфа-банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://alfabank.ua/>.
61. Офіційний сайт банку «АТБ-Маркет» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.atbmarket.com/>.
62. Офіційний сайт банку «Кернел-Трейд» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kernel.ua/ua/>.
63. Офіційний сайт банку «Метінвест Холдинг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://metinvestholding.com/ua>.
64. Офіційний сайт банку «Мотор Січ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.motorsich.com/ukr/>.
65. Офіційний сайт банку «ПУМБ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pumb.ua/>.
66. Офіційний сайт банку «Сбербанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sbrf.com.ua/>.
67. Офіційний сайт банку «Тедіс-Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tedis.ua/>.
68. Офіційний сайт банку «Філіп Моріс Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/about-us/overview>.

69. Офіційний сайт банку «Фоззі-Фуд» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fozzy.ua/ua/news/2016/nformats-ya-pro-d-yaln-st-tov-fozz-fud/>.
70. Офіційний сайт Групи Компаній ОЛ. Консалтинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.olconsulting.com.ua/ua/?id=15>.
71. Офіційний сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
72. Офіційний сайт Київської виробничої компанії «Рapid» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rapid.com.ua/>.
73. Офіційний сайт Консалтингової Групи Каупервуд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://galasyuk.com/uk/golovna/>.
74. Офіційний сайт Корпорація Global Consulting [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gc.ua/uk/>.
75. Офіційний сайт СМС-UKRAINE [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cmc-ukraine.com/>.
76. Офіційний сайт транспортної компанії «Автобудкомплекс-К» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kovalska.com/ua/contacts>.
77. Офіційний сайт транспортної компанії «САТ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sat.ua/>.
78. Офіційний сайт транспортної компанії «Транс Груп» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.t-g.com.ua/>.
79. Офіційний сайт транспортної компанії «Транс-Атлас» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://trans-atlas.com.ua/>.
80. Панов, А.И. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов.– М.: Юнити-Дана, 2012. –302 с.
81. Петруня, Ю.Є. Прийняття управлінських рішень [Текст]: навч. посіб./ Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. – 2–ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.

82. Поделинская, И.А. Стратегическое планирование [Текст]: учебное пособие/ И.А. Поделинская, М.В. Бянкин. – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2005. – 55 с.

83. Поникарова А. С. Идентификация стержневых компетенций как условие успешного развития компании [Текст]/ А. С. Поникарова, А. В. Щиплина, А. А. Гилязова // Вестник Казан. технол. ун-та – 2012. – №16 – С.279-282.

84. Портных, В.В. Стратегия бизнеса [Текст] / В.В. Портных. – М.: Дашков и К, 2015. – 275 с.

85. Порядок розрахунку внутрішньої норми рентабельності [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://helpiks.org/5-7693.html>.

86. Порядок розрахунку дисконтованого періоду окупності [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://monetary-flow.com/yak-viznatchiti-okupnsty-ta-efektivnsty-nvestitsy/>.

87. Порядок розрахунку чистої приведеної вартості [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://epi.cc.ua/chistaya-privedennaya-stoimost.html>.

88. Посадский А. П. Консультационные услуги в России [Текст] / А. П. Посадский, С. В. Хайниш. – М.: Финстатинформ, 1995. – 176 с.

89. Прокопенко, И. Управленческое консультирование как услуга [Текст] / И. Прокопенко // Проблемы теории управления. – 1988. – № 25. – С. 15-18.

90. Пять стратегий для бизнеса. Как пройти через этот кризис [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nv.ua/opinion/krizis-2020-что-delayut-kitayskie-kompanii-novosti-biznesa-50076122.html>.

91. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления. Практический опыт и рекомендации. [Текст] / В.Ш. Рапопорт. – М. Экономика, 1988. – 128 с.

92. Саврук, А. Готових вирішень не буває [Текст] / А.Саврук, Р. Красюк// Ринок капіталу. – 1998. – №23-24. – С. 8-14.

93. Семененко А.И., Сергеев В.И. Логистика. Основы теории [Текст]: учебник для вузов – СПб.: Издательство Союз , 2003 г. – 544 с.

94. Статистика рекламних кампаній в соціальних мережах 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://marketer.ua/ua/social-media-advertising-stats/>.

95. Фалецька Г. І. Конспект лекцій з дисципліни «Логістичний консалтинг» для студентів першого року денної і заочної форм навчання спеціальності 073 – Логістика [Текст] / Г. І. Фалецька; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 66 с.

96. Фінагіна, О.В. Управлінське консультування [Текст]: навчальний посібник/ О.В. Фінагіна, О. А. Зінченко. – Донецьк: ДонІЗТ, 2009. – 275 с.

97. Фінансовий аналіз підприємства: розрахунки та висновки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.finalon.com/>.

98. Чакыров К. Управленческое консультирование – организация процесса [Текст]: учеб. для студ. высш. учебн. заведений / К. Чакиров. – София, 1986. – 154 с.

99. Чернявский А.Д. Антикризисное управление [Текст]: учебное пособие. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.

100. Что такое ставка дисконтирования? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finswin.com/projects/ekonomika/stavka-diskontirovaniya.html>.

101. Cepel, Martin, Beáta Gavurová, Ján Dvorský a Jaroslav Belás. The impact of the COVID-19 crisis on the perception of business risk in the SME segment. Journal of International Studies [Electronic resource]. – 2020. – vol. 13. – iss. 3. – P. 248-263. – Access mode: https://www.jois.eu/?637,en_the-impact-of-the-covid-19-crisis-on-the-perception-of-business-risk-in-the-sme-segment.

102. Coronavirus (COVID-19): SME policy responses [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>.

103. Coronavirus: the economic impact – 10 July 2020 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.unido.org/stories/coronavirus-economic-impact-10-july-2020>.

104. Covid-19 Catapults White Goods Makers into the Digital Future [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.bain.com/insights/covid-19-catapults-white-goods-makers-into-the-digital-future/>.

105. COVID-19 impact and business stabilization [Electronic resource] / Deloitte. – Access mode: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-advisory/deloitte-ch-fa-covi19-mpact-business-stabilisation.pdf/>

106. Customer Orientation Examples [Electronic resource]. – Access mode: <https://smallbusiness.chron.com/examples-developing-market-orientation-13126.html>

107. Fernandes, Nuno, Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy (March 22, 2020). IESE Business School Working Paper No. WP-1240-E, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3557504> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3557504>

108. Projected coronavirus (COVID-19) impact index by industry and dimension - minor (1) to severe (5) in 2020* [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.statista.com/statistics/1106302/coronavirus-impact-index-by-industry-2020/>.

109. Tim Bulman, Shashwat Koirala The OECD COVID-19 Policy Tracker: What are governments doing to deal with the COVID-19 pandemic? [Electronic resource]. – Access mode: <https://oecdecoscope.blog/2020/05/15/the-oecd-covid-19-policy-tracker-what-are-governments-doing-to-deal-with-the-covid-19-pandemic/>.

110. 43 Social Media Advertising Statistics that Matter to Marketers in 2020 [Electronic resource]. – Access mode: <https://blog.hootsuite.com/social-media-advertising-stats/>.

Додаток А

Порядок розрахунку показників фінансового стану підприємства

| № з/п | Показник | Розрахункова формула |
|-------|--|--|
| 1. | Показники рентабельності: | |
| 2. | коефіцієнт рентабельності активів | $(\text{ф.2р.2350} / (\text{ф.1(р.1300(гр.3) + \text{р.1300(гр.4)})} / 2)) \times 100\%$ |
| 3. | коефіцієнт рентабельності виручки | $(\text{ф.2р.2350} / \text{ф.2р.2000}) \times 100\%$ |
| 4. | Показники ліквідності: | |
| 5. | коефіцієнт покриття | $\text{ф.1р.1195} / \text{ф.1р.1695}$ |
| 6. | коефіцієнт швидкої ліквідності | $\text{ф.1(р.1195 - р.1100)} / \text{ф.1р.1695}$ |
| 7. | коефіцієнт абсолютної ліквідності | $\text{ф.1(р.1160 + р.1165)} / \text{ф.1р.1695}$ |
| 8. | Показники фінансової стійкості: | |
| 9. | коефіцієнт автономії | $\text{ф.1р.1495} / \text{ф.1р.1900}$ |
| 10. | коефіцієнт фінансування | $\text{ф.1(р.1595 + р.1695 + р.1700 + р.1800)} / \text{ф.1р.1495}$ |
| 11. | коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами | $\text{ф.1(р.1195 - р.1695)} / \text{ф.1р.1195}$ |
| 12. | коефіцієнт маневреності власного капіталу | $\text{ф.1(р.1195 - р.1695)} / \text{ф.1р.1495}$ |
| 13. | Показники ділової активності: | |
| 14. | Коефіцієнт оборотності активів | $\text{ф.2р.2000} / (\text{ф.1(р.1300(гр.3) + \text{р.1300(гр.4)})} / 2)$ |
| 15. | Коефіцієнт оборотності власного капіталу | $\text{ф.2р.2000} / (\text{ф.1(р.1011(гр.3) + \text{р.1011(гр.4)})} / 2)$ |
| 16. | Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | Виручка / Середньорічна сума дебіторської заборгованості |
| 17. | Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | Виручка / Середньорічна сума кредиторської заборгованості |
| 18. | Строк погашення дебіторської заборгованостей | $360 / \text{К обор. деб. заб.}$ |
| 19. | Строк погашення кредиторської заборгованостей | $360 / \text{К обор. кред. заб.}$ |

Джерело: [97]