

СЕКЦІЯ 6
АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ,
ІНСТРУМЕНТИ

Науковий модератор:
к.е.н. доцент Артамонова Н.С.

СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Ю.І. Продіус, к.е.н., доцент

М.Ю. Єгоров, студент

Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

Сьогодні, в умовах кризової фінансової ситуації для бізнесу є важливим організувати поточні процеси так, щоб зберегти свої конкурентні переваги, займати високі позиції на ринку, при цьому утримуючи стабільність всередині організації. Зміна бізнес середовища створила багатьом компаніям значні складності: тривалий період економічного зростання і позитивні очікування призвели до відсутності альтернативних варіантів діяльності компанії в разі погіршення економічної кон'юнктури. В таких реаліях особливої актуальності набуває використання вітчизняними підприємствами антикризового управління та визначення його тенденцій в довгостроковій перспективі.

Метою даної роботи є аналіз світових тенденцій антикризового управління та наведення рекомендацій щодо адаптації та впровадження антикризової політики в Україні.

В найширшому сенсі, антикризове управління являє собою систему управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки. Іншими словами, це управління в умовах ризику і запобігання банкрутства організації [1].

Узагальнення досвіду антикризової політики, яка реалізується в провідних економіках світу (США, Японії, Німеччини, Фінляндії тощо) дозволяє витягти важливі уроки та підвищити ефективність української фінансово-економічної, соціальної та інноваційної політики. При цьому буквально копіювати закордонний досвід не варто. Економічні умови, в яких знаходиться Україна, відрізняються від ситуації в розвинутих країнах. Такі відмінності виявляються, зокрема, в тому, що зниження ВВП і промислового виробництва у нас відбувалося при двозначних показниках річної інфляції.

Зарубіжна практика антикризового управління розрізняє експрес-аналіз стану організації (експертна оцінка) і діагностику кризового стану організації. Проведення експрес-аналізу стану організації націлене на швидке виявлення причин кризи і прийняття оперативних управлінських рішень. Однією з умов проведення експертної оцінки є забезпечення достовірності інформації.

Експрес-аналіз включає в себе вивчення зведеної фінансової документації за останні три роки, бізнес-плану організації, договорів і контрактів, даних про клієнтів і постачальників, останніх звітів керівництва і інших матеріалів. Терміни проведення експрес-аналізу залежать від складності і масштабів економічної діяльності.

За кордоном визначається безліч класифікацій криз. Зокрема, за кордоном широко використовується класифікація криз на раптові кризи і тліючі кризи. Причому, на частку тліючих криз припадає понад 70 відсотків усіх криз організацій в світі.

Причини криз підприємств за кордоном:

– зовнішні причини криз підприємств;

– внутрішні причини криз підприємств;

роль розголосу і громадського обговорення негативних відомостей про підприємство як причина його кризи [2].

Стратегія антикризового управління зарубіжних компаній є комбінацією стадії життєвого циклу і інтенсивності конкуренції. Конкурентні переваги організації залежать від наявних у її розпорядженні ключових факторів успіху, таких як собівартість продукції, диференційована пропозиція по товарних групах тощо.

Сучасне антикризове управління в Україні крім усього іншого має потребу менеджерів із спеціальною підготовкою та певним набором особистісних якостей.

Розглянутий в роботі зарубіжний досвід антикризового управління, хоча і має дещо специфічний характер, обумовлений особливостями ринкової економіки країн Заходу, все ж може бути застосований в українських реаліях.

Якщо формулювати принципи антикризового управління в країнах ЄС на макроекономічному рівні, то варто відзначити:

1. Необхідність досягати деякого оптимального співвідношення між державним і приватним сектором. При цьому таке співвідношення може змінюватися під впливом соціально-економічних умов: у разі неефективності державного сектора можлива приватизація, а в разі проблем у приватного сектора і загрози безробіття – одержавлення.

2. Забезпечення високої інвестиційної активності методами державного регулювання (а внаслідок цього зростання основних фондів підприємств і технічного рівня виробництва).

3. Необхідність підтримки новачків на державному рівні [3].

Таким чином, в наш час політиці антикризового управління приділяється значна увага в країнах з провідною економікою світу. Зарубіжна практика антикризового управління включає в себе експрес-аналіз

стану організації та діагностику кризового стану підприємства. Саме на ці дві складові варто звернути увагу при формуванні системи антикризового менеджменту на вітчизняних підприємствах. В цьому аспекті важливим є процес адаптації європейського досвіду в політиці антикризового управління до українських реалій. Адже законодавство, рівень розвитку економіки та чинники, що призводять до кризового становища на підприємствах в нашій країні мають суттєві відмінності порівняно з європейськими. Саме за таких умов система антикризового управління на українських підприємствах може підняти їх стійкість та конкурентоспроможність на вітчизняному та закордонному ринках.

Література:

1. Ларіонова І.К. Антикризове управління / І.К. Ларіонова – К. Наука, 2016. – 362 с.
2. Продиус Ю.І. Основи управлінського консультування: консп. лекц./ Ю.І. Продиус – Одеса: видавець Букаєв Вадім Вікторович, 2015. – 101 с.
3. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2015. – Вип. 3. – С. 152–156.
4. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко, С.В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 8. – С.107–114

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

С.М. Ілляшенко, д.е.н., професор
Ю.С. Шипуліна, к.е.н., доцент
Н.С. Ілляшенко, к.е.н., доцент
Сумський державний університет
м. Суми

Сучасна економіка характеризується зростанням ролі знань, які стають основним засобом і предметом суспільного виробництва. Ефективне управління знаннями забезпечує формування конкурентних переваг національних економік і окремих підприємств, як їх елементів. В цих умовах актуалізується проблема формування механізмів управління знаннями господарюючих суб'єктів різних рівнів. Враховуючи викладене, метою дослідження є розроблення засад організаційно-економічного механізму управління знаннями на підприємстві.

Системний аналіз літературних джерел і практики дозволив авторам запропонувати схему управління знаннями на підприємстві (рис. 1.).

Запропонована схема може бути покладена в основу формування засад організаційно-економічного механізму управління знаннями на підприємстві. Авторами, спираючись на результати попередніх досліджень [1, 2], визначено комплекс завдань, які потребують розв'язання у процесі формування зазначеного механізму. Вони пов'язані з методичним наповненням цього механізму і потребують розроблення:

- методичного підходу до визначення пріоритетних напрямів продукування актуальних знань;
- методичного підходу до вибору джерел і механізмів отримання знань відповідно до обраних напрямів;
- методичного підходу до визначення пріоритетних напрямів використання знань підприємства.

Вирішення перших двох завдань потребує ув'язування в єдиний комплекс: маркетингових прогнозів тенденцій зміни споживчого попиту на фактичних чи потенційних ринках підприємства; експертних оцінок тенденцій розвитку науки і техніки у галузі підприємства; оцінок потенціалу інноваційного розвитку аналізованого підприємства і тенденцій його розвитку [3]. Їх результати складуть інформаційну базу аналізу відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства (його потенціалу) зовнішнім. Забезпечення відповідності потребує генерування нових актуальних знань, які будуть покладено в основу нової продукції, технологій її виготовлення, нових методів управління виробництвом і збутом тощо.

Вирішення третього завдання потребує стратегічного аналізу альтернативних варіантів використання знань, який передбачає використання комплексу критеріїв: фінансова вартість; термін окупності; стратегічна вартість; задоволення інтересів економічних контрагентів та контактних аудиторій; ризик; мотивація власників, менеджерів, персоналу і т.п.

Узагальнюючи викладене можна зазначити, що запропонована авторами схема може бути покладена в основу формування засад організаційно-економічного механізму управління знаннями на підприємстві. Авторами виділені основні завдання формування його методично-інструментального забезпечення, а також запропоновано концептуальні підходи до їх розв'язання.



Рисунок 1 – Концептуальна схема управління знаннями на підприємстві

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на вирішення виділених комплексів завдань.

Література:

1. Ілляшенко С.М. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко, А.О. Комарницька // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 1. – С.231–241.
2. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.
3. Ілляшенко С. М. Концептуальні засади маркетингового прогнозування стратегічних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України на основі експертних оцінок / С. М. Ілляшенко // Вісник національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. – 2010. № 668. – С. 68–74.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

М. Д. Балджи д.е.н., професор
Одеський національний економічний університет
м. Одеса

В умовах посткризової ситуації важливого значення набувають питання управління використанням ресурсного потенціалу, що потребує формування спеціальних заходів, які дозволяють окреслити перспективи розвитку регіонів на основі наявних ресурсів. В зв'язки з цим, вимагають поглиблення теоретико-методологічні аспекти щодо природи, можливостей, наслідків управлінських процесів в країні, теоретичному обґрунтуванні механізму управління використанням ресурсного потенціалу на розвиток регіонів через створення сприятливого соціального, економічного та екологічного середовища, а також на виявлення перспектив для формування інноваційного клімату в країні з метою використання цих знань у практичній діяльності. Процеси адаптації сучасних інноваційних підходів до соціально-економічного розвитку регіонів з одного боку здійснюють реальні умови для економічного росту, а з іншого – потребують якісного управління, що є надзвичайно важливим в умовах криз і посткризових станів. Україна має унікальні природні комплекси з природоохоронним, культурно-історичним, рекреаційно-оздоровчим значенням, багата на різноманітні природні ресурси і саме тому у рамках регіональних досліджень необхідно активно дослідити питання антикризового управління наявним потенціалом з метою не тільки ефективного і раціонального використання, а й ощадливого застосування і подальшого збереження.

Питання антикризового управління відображені в працях Г.Атаманчука, В.Князева, В.Бакуменка, Н.Нижник, Р.Рудницької та інших дослідників; проблеми використання ресурсного потенціалу висвітлені в працях одеської (Інститут проблем ринку та еколого-економічних досліджень НАН України), сумської (Сумський державний університет), львівської (Національний лісотехнічний університет України) наукових шкіл.

Вирішення проблем, які пов'язані із використанням ресурсного потенціалу регіонів виключно важливого значення і неможливо без запровадження антикризового управління соціо-еколого-економічних процесів у відношенні підвищення якості життя населення і забезпечення умов для відновлення основного економічного капіталу – людського. Тому інноваційним у запропонованих дослідженнях визначено удосконалення оцінки факторів, що впливають на перспективний розвиток регіонів, побудований на принципах сталості.

Антикризове управління в кожних конкретних територіальних і ресурсних умовах є винятковим і виділити спільні особливості доволі складно. Це можуть бути: форми державного регулювання процесів ресурсокористування, методологічні підходи до аналізу та оцінки наявного потенціалу, важелі й принципи менеджменту, загальні шляхи подолання існуючих проблем та типові управлінські рішення.

Для системи антикризового менеджменту властиві наступні ознаки [1]:

- гнучкість і адаптивність, які найчастіше застосовується при матричній системі управління;
- здатність прийняття неформального рішення, наявність терпіння й упевненості особи, яка приймає рішення;
- диверсифікованість менеджменту, пов'язана з пошуком нових типологічних ознак, необхідних у складній ситуації;
- зниження централізму з метою забезпечення миттєвого реагування на кризові явища, впровадження децентралізації на всіх ланках управління;
- посилення інтеграційних процесів, що дозволяє більш повно й точно використовувати потенціал компетенції.

Виходячи з усього вищевикладеного, визначимо особливості антикризового менеджменту [2]:

- головною метою є забезпечення стійкого становища на ринку й стабільно сталих фінансів при будь-яких економічних, політичних і соціальних метаморфозах;
- у його рамках застосовуються ті управлінські інструменти, які найбільш ефективні при усуненні тимчасових фінансових труднощів і розв'язанні поточних проблем;
- головною рухомою силою виступає прискорена й діюча реакція на істотні зміни зовнішнього середовища;
- в основі антикризового менеджменту лежить процес постійних і послідовних інновацій на всіх ланках і галузях;
- антикризове управління націлене на те, щоб навіть на етапі настання кризи ввести в дію такі управлінські й фінансові механізми, які дозволять вибратися із труднощів з найменшими втратами.

Розглядаючи застосування положень антикризового менеджменту для використання ресурсного потенціалу регіону доречно акцентувати увагу на цілеспрямованому комплексному використанні природних ресурсів, які мають бути відображені в якості пріоритетних напрямків стратегії сталого розвитку регіонів країни, принциповим положенням якої має стати твердження про те, що регіон зможе забезпечити соціо-еколого-економічний розвиток виключно шляхом ефективного використання всіх видів наявних ресурсів,

структурно–технологічної реструктуризації виробництва та використанню інновацій у різних сферах діяльності.

Теоретичні напрацювання в царині антикризового управління дозволили побудувати концептуальну блок–схему антикризового менеджменту використання ресурсного потенціалу на рівні регіону, яка поєднує основні складові елементи (рис. 1).



Рисунок 1 – Концептуальна схема антикризового менеджменту використання ресурсного потенціалу регіону

Основна роль в системі антикризового управління відводиться механізму антикризової стійкості, успішне застосування яких дозволяє не тільки зняти стрес загрози наслідків кризи, а й значною мірою позбавити регіон залежності, завдяки власному потенціалу, та прискорити вихід регіону з кризи й забезпечити темпи його економічного розвитку. Цей механізм виступає сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на розробку і впровадження заходів зі своєчасного запобігання кризовим явищам чи виходу із кризового стану й побудований на принципах сталості.

Для визначення рівня сталого розвитку території вважаємо за доречне застосувати інтегральний показник, визначення якого відображає гостроту існуючих проблем, характерних для конкретного регіону.

Поліпшення стану природокористування в регіонах можливо шляхом істотного повороту діяльності ресурсокористувачів до соціо–екологічного спрямування. Це підвищить рівень конкурентоспроможності регіону та дозволить започаткувати роботу, спрямовану на посилення ролі регіонів в акумулюванні внутрішніх ресурсів країни та оновленні української економіки. Процес поширення інновацій від централізованого має перейти до локального, коли окремі регіони, завдяки локальним інноваційним процесам, перетворюються на «точки інноваційного зростання» національної економіки. На сучасному етапі економічного розвитку України трансформація моделі конкурентоспроможності її економіки може бути представлена у вигляді такого логічного ланцюжка: високорозвинена система освіти та підвищення рівня кваліфікації робочої сили – розвинута наукова база і сучасні технології – невичерпаність земельних ресурсів – стабільність курсу національної валюти – висококваліфікована робоча сила – експорт товарів із значною часткою доданої вартості.

Отже, запропоновані напрацювання дадуть змогу активізувати діяльність окремих управлінських структур на ефективну та ощадливу політику використання ресурсним потенціалом, що навіть в умовах кризи здатне забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів на основі інноваційної стратегії соціо–еколого–економічного розвитку; забезпечити зниження ресурсоемності виробництва в різних галузях та забезпечити загальний приріст продукції за рахунок наявного ресурсного потенціалу; подолання збитковості та зміцненні загального стану підприємств різних галузей.

Наукові напрацювання свідчать, що криза – це нормальний етап розвитку будь–якої системи, проте вона несе в собі суттєві загрози, що особливо стосується ресурсів. Стихийне вилучення природних ресурсів, особливо актуальне в період криз та кризових явищ, спричиняє неспроможність відновлення порушеного стану в регіоні. У цьому зв'язку актуальності набирає питання вдосконалення антикризового управління використання ресурсного потенціалу на рівні регіону з метою подальшої стабілізації й розвитку.

На основі теоретико–методологічних напрацювань запропоновано застосування концептуальної схеми антикризового менеджменту використання ресурсного потенціалу регіону, яка включає: мету, принципи, методи, інструменти та важелі цього процесу. На основі окреслених складових антикризового менеджменту в системі природокористування в умовах настання кризи чи посткризового стану необхідно активно застосовувати комплекс превентивних заходів та механізмів антикризової стійкості.

Література:

1. Карпунь І.Н. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання [Текст]: монографія / І. Н. Карпунь. – Львів: «Магнолія–2006», 2008. – 440 с.

2. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посіб. / О.М. Скібіцький. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

3. Юн Г.Б. Методологія антикризисного управління [Текст]: учеб.–практич. пособ. / Г.Б. Юн. – М.: Дело, 2004. – 432 с.

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ЗЕМЛІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

А.В. Світлична, к.е.н., доцент

В. В. Рябко, здобувач

Полтавська державна аграрна академія

м. Полтава

Наразі питання налагодження ринку землі в Україні є досить проблематичним, бо в зв'язку з відсутністю чіткого механізму його регулювання висока ймовірність зникнення дрібних та середніх фермерських господарств, невеликих підприємств, оскільки існує небезпека приватизації землі великими агрохолдингами або іноземними фірмами. Водночас, якщо ретельно розібрати дану проблему та грамотно підійти до її вирішення, можна стрімко підняти економіку України. Мета нашого дослідження – вивчення європейського досвіду функціонування ринку землі та можливостей його застосування в Україні.

Згідно поточної редакції Земельного кодексу України [1], купівля–продаж сільськогосподарської землі в Україні не допускається до введення в дію Закону України «Про обіг земель сільськогосподарського призначення» [2]. З введенням в дію Земельного кодексу України, заборона продавати і купувати землю прийнята в 2002 році – «на перехідний період». Проте, 07.12.2017 року Верховна Рада України вже в дев'яте продовжила мораторій на продаж земель сільськогосподарського призначення. Відповідний законопроект № 7350 за основу і в цілому підтримали 236 народних депутатів при мінімально необхідних 226 голосах «за». Раніше передбачалося, що мораторій діятиме до 2018 року. Цього року мораторій продовжено ще до 1 січня 2019 року [3].

Таблиця 1 – Особливості ринку землі в країнах Європи [4].

Країна	Особливості ринку	Прогноз на застосування в Україні
Польща	Вартість 1 га землі 10000 євро Держава не регулює ціну землі 1 особа не може володіти більше ніж 500 га Можливий продаж землі іноземцям	Можна припустити, що обмеження купівлі землі на одну особу в Україні себе не виправдає. Адже існує можливість оформити земельну ділянку не на себе, а на свою дружину, тещу, брата, свата. А відтак, є ризик, що земля зосередиться у власності сучасних «латифундистів»
Болгарія	Вартість 1 га землі 4000–4500 євро Держава не регулює ціну Обмежень на кількість землі немає Не існує податку на землі 98% сільськогосподарських угідь перебуває у приватній власності Іноземці можуть купувати землю за умови проживання чи ведення ними діяльності в країні більше 5 років Землю можуть купляти компанії країн–членів ЄС	Оскільки дана система занадто лояльна, можна припустити, що в Україні вона не приживеться, зокрема через ті ж великі ризики монополізації
Угорщина	Вартість 1 га землі 2500–3000 євро Держава усіяко регулює земельні відносини 1 особа не може володіти більше ніж 300 га Земля іноземцям не продається Фермерам, які беруть в оренду землю у приватних власників надається субсидія	Оскільки, оренда вигідна і власникам, і фермерам, можемо припустити, що дана система може прижитися і в Україні
Німеччина	Вартість 1 га землі 10000 євро на Сході та до 25000 євро на Заході Держава не регулює ціну землі На більшості території не існує обмежень у площі, що перебуває у власності 1 особи Можливий продаж землі іноземцям	Враховуючи те, що Німеччина є визнаним світовим лідером в сільськогосподарській галузі, то порівняння її з Україною є не зовсім доцільним, однак ми можемо обрати за еталонну їхню систему торгівлі землею
Молдова	Вартість 1 га землі в столичному регіоні 4000 євро, в усіх інших – 1000 євро Іноземцям землю не продають	Проблеми, як в пострадянській країні, є подібними до наших. Втім, навіть попри відносно низьку ціну, охочих купувати сільськогосподарську землю – небагато.

На відміну від вищезгаданих країн, ринок землі в Україні усе ще не працює. Імовірно, що частка землі, що стане Враховую те, що Україна намагається інтегрувати до європейського співтовариства, їй потрібно знати та розуміти що відбувається на його ринку, для того щоб у майбутньому перейняти цей досвід. Однак, необхідно розуміти, що окрім спільних рис, існують і протилежності, а відтак необхідно враховувати особливості менталітету нашої країни та визначити проблеми, з якими ми можемо зіткнутися при запозиченні досвіду певної країни. Саме це ми проаналізували у таблиці наведеній нижче та спробували прогнозувати те, з чим Україна може зіткнутися при утвердженні ринку землі за досвідом іншої країни.

предметом купівлі–продажу, буде вищою, ніж у більшості європейських країн (близько 5 % після початкової стабілізації). Особливість ринку в тому, що більша частина сільськогосподарських земель в Україні обробляється не власниками, і більшість власників є пенсіонерами. Тому ринок землі в Україні не буде інертним. З іншого боку, більшість угод із продажу землі в інших країнах фінансується банками. А в Україні кредитів на покупку землі практично не має. Цей фактор буде стримувати попит на землю. Нарешті, доцільно очікувати велику кількість транзакцій у перші 2–3 роки після відкриття ринку продажів (5–7 %, залежно від наявності обмежень). Причиною стане спекулятивний попит і спроби легалізувати раніше здійснені неформальні угоди [5].

Ми можемо констатувати, що ринок землі в Україні все ж таки з'явиться, а коли саме, це вже питання часу. Однак, якщо і створювати його, необхідно докласти дуже багато зусиль для удосконалення нормативно–правової бази. Необхідно попіклуватися про те, щоб не передавався занадто великий обсяг землі в одні руки для запобігання створення монополій та визначити правила для купівлі землі іноземцями, якщо звісно така можливість буде.

Можемо пропонувати як альтернативу продажу землі її оренду з подальшою можливістю викупу та певними правилами на користування землею, для того щоб землю не виморювали тільки одним видом рослин чи хімікатами, а дотримувалися правил сівозміни, норм внесення пестицидів тощо.

Отже, ми дійшли висновку, що неможливо повністю перейняти досвід тієї чи іншої держави через різні їх особливості, такі як географічне положення, родючість ґрунтів, ментальність нації тощо. Однак, при створенні власного ринку землі, ми повинні врахувати проблеми, з якими зіткнулися інші країни та спробувати використати їх досвід у вітчизняній практиці.

Література:

1. Земельний кодекс України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (дата звернення 10.05.18). – Назва з екрана.
2. Закон України «Про обіг земель сільськогосподарського призначення» [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=60724 (дата звернення 13.05.18). – Назва з екрана.
3. Капустинська К. В Україні продовжили мораторій на продаж землі [Електронний ресурс] / К. Капустинська, К. Тюріна // Електронне наукове фахове видання «Сьогодні». – 07.12.2017. – Режим доступу: <https://ukr.segodaya.ua>. (дата звернення 09.05.18). – Назва з екрана.
4. Романюк М. Мораторій на продаж землі фінішує, і його навряд чи продовжать. Що далі? [Електронний ресурс] / М. Романюк // Електронне наукове фахове видання «Укрінформ». – 2017. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua>. (дата звернення 13.05.18). – Назва з екрана.
5. Нізалов Д. Ринки землі у Європі [Електронний ресурс] / Д. Нізалов, О. Нів'євський, О. Прокопенко. – Режим доступу: <http://gvizdivtsi.org.ua/ринки-землі-у-європі/> (дата звернення 25.04.18). – Назва з екрана.

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ

М.В.Коваленко, к.е.н., доцент
Полтавська державна аграрна академія
м. Полтава

Криза – об'єктивне явище в соціально–економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини. Криза – це переломний етап у функціонуванні будь–якої системи, на якому вона піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування. До симптомів кризи, як правило, належать: зниження прибутковості, скорочення чи втрата частки ринку підприємством, втрату ним ліквідності [3].

Антикризове управління персоналом в таких умовах покликане врахувати цілий спектр питань адаптації співробітника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку організації. Антикризове управління персоналом передбачає не лише формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановку), але і сукупність чинників соціально–психологічного, етичного характеру – демократичний стиль управління, дбайливе відношення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей.

Особлива увага повинна приділятися аналізу мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Сюди ж слід віднести проблеми взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, забезпечення безпеки персоналу, розробку принципово нових підходів до пріоритету цінностей [2].

Антикризове управління персоналом передбачає цілеспрямовані дії керівництва організації з забезпечення соціального захисту працівників, створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу кризового підприємства.

Кризу управління персоналом можна розглядати як [1]:

– результат неефективної кадрової політики підприємства, тобто дисбаланс процесів відновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці;

– невідповідність наявних нормативно-цінних систем в організаційній культурі новим умовам, що склалися на підприємстві;

– вид локальної кризи, яка формується на основі розвитку однієї або декількох кризових ситуацій і виявляється у зміні норми прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови ОСУ та принципів організаційної поведінки, які визначають спосіб функціонування та шляхи її трансформації, через що створюються умови для розвитку науки кризових явищ на підприємстві в цілому.

Криза персоналу визначає невідповідність діяльності персоналу новим умовам, що виникли у процесі розвитку організації. Основними симптомами можуть бути почастішання конфліктів, скорочення кількості робочих годин (змін) та наявність надлишкового персоналу; зростання плинності кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; погіршення продуктивності праці; ігнорування керівника, вказівок керівництва; погіршення дисципліни; страйки і т. д.

На практиці виділяють такі напрями роботи з персоналом в умовах кризи [2]:

– скорочення штату;

– відмова від набору нових співробітників;

– скорочення витрат на компенсаційний пакет (зменшення або відмова від оплати офісного мобільного телефону, скорочення витрат на відрядження, відмова від оплати офісних обідів, корпоративного транспорту, представницьких машин і т. д.);

– скорочення робочого часу і, відповідно, заробітної плати співробітників (зменшення робочого дня, робочого тижня, відпустки).

Актуальним для українських підприємств є розгляд можливих типів кадрової політики в умовах кризи розвитку. З різних причин підприємство може виявитися в кризовому стані, тобто в стані неплатоспроможності та банкрутства. За таких умов має змінитися і кадрова політика підприємства, в тому числі й визначення потреби в кадрах.

На практиці виділяють п'ять типів кадрової політики в умовах кризи підприємства [2]:

1) Пасивна – у керівництва немає чітко сформульованої програми дій щодо персоналу, і в умовах кризи на підприємстві кадрова робота зводиться в кращому разі до ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба не має прогнозу кадрових потреб і не має засобів оцінювання персоналу. Тобто кадрова служба має лише інформаційну довідку про персонал і не проводила у свій час аналізу кадрових проблем та причин їхнього виникнення.

2) Реактивна – керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (конфліктні ситуації в колективі, нестача кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до ефективної праці тощо) та вживає заходів для попередження кризи. Кадрові служби володіють засобами діагностики. З метою подолання кризи адміністрація розглядає кадрові проблеми спеціально і по можливості вирішує їх.

3) Превентивна – керівництво має прогнози розвитку ситуації. Кадрова служба має засоби діагностики персоналу і може прогнозувати кадрову ситуацію на середньостроковий період.

4) Активна – керівництво має інформацію про якісну оцінку стану на підприємстві та засоби впливу на неї. Кадрова служба має засоби діагностики персоналу, прогноз кадрової ситуації на середньострокову та довгострокову перспективу. В плані фінансового оздоровлення є короткострокові, середньострокові й довгострокові прогнози потреби в кадрах і програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

5) Авантюристична – керівництво не має інформації про діагноз та прогноз розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба не має засобів діагностики персоналу і засобів прогнозування ситуації.

Типовими змінами кадрової політики в умовах кризи є наступні:

– скорочення малоефективного або «проблемного» персоналу;

– переведення персоналу на скорочений графік роботи (з відповідним скороченням зарплати);

– відправлення частини (або всього) персоналу у відпустку;

– збереження найбільш важливого й кваліфікованого персоналу;

– залучення висококваліфікованого персоналу, звільненого по скороченню з компаній-конкурентів;

– збереження позитивної репутації компанії на ринку праці.

Виділяють такі методи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, яке перебуває в кризовому стані щодо кадрової політики [2]:

– ліквідація структурних підрозділів і звільнення працівників, які заважають виведенню підприємства з кризової ситуації;

– пошук унікальних професійних здібностей у працівників підприємства, залучення професіоналів, які змогли б скласти ядро кадрового потенціалу.

Ефективну кадрову політику в умовах кризи забезпечується[2]:

а) скороченням рівнів управління, а не робочих місця;

б) оптимізація кадрової структури відповідно до ситуації;

в) виявлення та навчання працівників з лідерським потенціалом;

г) гнучкість прийняття управлінських рішень при децентралізації структури управління;

д) продовження набору персоналу, підтримка його професійного зростання.

З метою здобуття комплексної, релевантної інформації про трудові ресурси компанії щодо кількісного, якісного складу і обліку витрат на персонал створюються HRM–системи, роль яких сьогодні помітно зростає. Витрати на персонал – одна з найбільших статей витрат підприємства. Під час кризи її зменшуватимуть, в першу чергу починаючи від того, що передивляються розміри бонусів і премій, норми робочого часу та ін. В результаті можуть закриватися окремі бізнес–напрями і скорочуватися персонал. Для того, щоб ці скорочення пройшли з мінімальними втратами для бізнесу, і потрібні показники системи.

Головне завдання HRM–систем – надати якнайповнішу інформацію про трудові ресурси компанії в частині кількісного, якісного складу і обліку витрат на персонал. Оперативність здобуття такої інформації – ось, мабуть, безперечна перевага HRM–систем, яка набуває особливої цінності під час кризи. Криза – це час змін. Будь–які зміни вимагають від менеджменту компанії ухвалення швидких і зважених рішень. Правильні рішення можна приймати лише володіючи повною і достовірною інформацією, яку і покликані забезпечити системи автоматизації [2].

Сьогодні, у зв'язку з особливостями кризи люди гостро потребують емоційної підтримки і збереження спокою. І це є важливою умовою для успішного його подолання. Людям потрібна допомога, розуміння і психологічна підтримка для того, щоб відсторонитися від того, що відбувається в країні, відключитися від каналу негативу, пере спрямовувати свою енергію на вирішення щоденних завдань і зарядити її позитивом. А для того, щоб справитися з даним викликом, потрібні не тільки спеціальні психологічні знання, але і спеціальні інструменти, які допоможуть керівникові підприємства і фахівцеві з персоналу, зокрема: підвищити ефективність використання робочого часу співробітників, отримання ними неформального зворотного зв'язку; оптимізувати потоки інформації на підприємстві; формувати корпоративну культуру і підсилити корпоративний дух, що допоможе співробітникам відчувати єдність, турботу про них і увагу керівника; консолідувати енергію і здійснювати колективний пошук рішень.

Використання механізмів антикризового управління як альтернативи банкрутству дозволить забезпечити перехід підприємств від захисної до наступальної стратегії діяльності. Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як: масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні та ін.

Література:

1. Бродский Б.Е. Антикризисноеуправление / Б.Е. Бродский, Е.П. Жарковская, И.Б. Бродский. – М.: Омега–Л, 2009. – 432 с.
2. Гавриш О.А. Технології управління персоналом : [монографія] / О.А. Гавриш, Л.С. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. – К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». – 582 с.
3. Шапунова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О.О. Шапунова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8 (86). – С. 147–154.

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО ФУНКЦІЇ

Т.В. Аверіхіна, к.е.н. доцент

Ю.К. Подпалова

Одеський національний політехнічний університет

м. Одеса

Антикризовий менеджмент останнім часом став однією з найбільш важливих областей діяльності, вивченням кризи та шляхів її подолання стали займатися впритул. Антикризовий менеджмент вимагає ретельного вивчення і включає в себе безліч аспектів. [1]

Термін «антикризове управління», або «кризовий менеджмент» за кордоном, виник порівняно нещодавно, але його витоки йдуть глибоко в стародавні століття і пов'язані з виникненням і розвитком

інституту неспроможності (банкрутства), коріння якого беруть свій початок у Стародавньому Римі. Тут неповернення боргів призводило не тільки до захоплення майна боржника, але і позбавлення волі і навіть життя, тобто кредитори в разі незадоволення їх вимог мали право розрубати його на частини. [2]

Наступним кроком є визначення поняття «антикризовий менеджмент», яке має чимало різних трактувань. Найбільш точним, на мою думку, є формулювання суті антикризового менеджменту як управління, в якому певним чином зазначено передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів по зниженню негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку [3].

Цілі антикризового менеджменту в цілому впливають з його визначення. Однак потрібно зазначити ще той факт, що в різних організаціях у антикризового менеджменту існують особливі, характерні для даного виду діяльності цілі. Наприклад, якщо розглядати антикризове управління в екологічних організаціях, то тут мета – не допустити або звести до мінімуму негативний вплив на навколишнє середовище і людину шляхом зміни технологій, пошуку нових і т. д.. А якщо розглянути атомні технології, то тут мова піде, наприклад, про підвищення кваліфікації персоналу, технічному удосконаленні.

Завдання антикризового менеджменту можна об'єднати в такі групи:

а) прогнозування передкризових станів. Саме передкризових, оскільки своєчасне виявлення дозволить вирівняти ситуацію і не понести великих втрат. Це досить складно, так як необхідно розпізнати найперші ознаки, зачатки кризи, що іноді проблематично. Але це дійсно необхідно, тому що є одним із заходів щодо запобігання кризи.

б) економічне обґрунтування застосовуваних програм;

в) визначення засобів і методів менеджменту в умовах кризових ситуацій. Сюди відносяться перш за все методологічні завдання;

г) диференціація технологій менеджменту. В антикризовому; управлінні велику роль відіграють аналіз та оцінка кризових ситуацій, пошук необхідної інформації і розробка рішень. Все це вимагає часу, певної кваліфікації співробітників, доступності інформації і т. д. Сюди ж можна віднести і розробку інноваційних стратегій, за допомогою яких підприємство може вийти з кризи;

д) розробка селекції персоналу і дослідження конфліктології, конфлікт є невід'ємною частиною кризових ситуацій [4].

Основою антикризового менеджменту є розробка і практична реалізація заходів, спрямованих на подолання компанією кризової ситуації. Пошук і вибір цих заходів є досить складним процесом, оскільки вимагає значних витрат часу і ресурсів, а вони якраз зазвичай бувають порівняно скромними. Проблема нестачі часу також є досить відчутною, оскільки доводиться вирішувати безліч різноманітних питань в дуже стислий проміжок часу. Перш за все необхідно провести аналіз реальних можливостей. Одним з найбільш ефективних останнім часом вважається SWOT-аналіз. SWOT – це абревіатура: strengths (гідності), weaknesses (недоліки), opportunities (можливості), threats (загрози) (рис. 1.) При оцінці стану компанії або фірми потрібно враховувати її внутрішню і зовнішню середу. Внутрішні завдання, як правило, вирішуються швидше і легше, ніж ті, які пов'язані з клієнтами, конкурентами та іншими зовнішніми факторами. При складанні антикризової програми потрібно враховувати не тільки недоліки, але й гідності організації. При цьому важливо розставити пріоритети відповідно до завдань антикризового менеджменту.

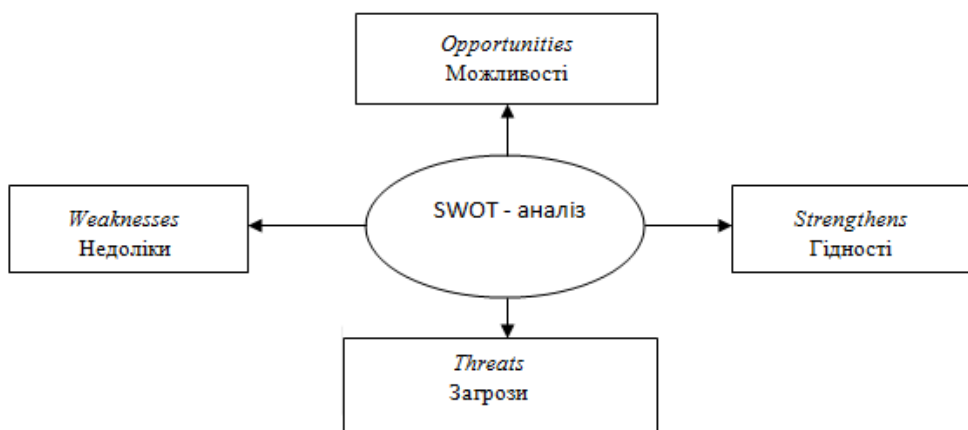


Рисунок 1 – Структура SWOT аналізу

При використанні SWOT-аналізу потрібно враховувати наступні його особливості:

- а) всі дані розглядаються в динамічній структурі, щоб вчасно помітити відхилення;
- б) дослідження зовнішнього середовища для виявлення нових можливостей і використання їх для зміцнення позицій компанії;

в) прийняття до уваги змін у програмах конкурентів, запровадження ними нових методологічних програм.

Доречі, всі процеси, які мають місце на підприємстві або в організації, можна розділити на дві групи: керовані і некеровані. Керовані – це процеси, які піддаються впливу внаслідок зміни їх напрямку. Некеровані процеси не змінюються ні в якому разі і протікають за своїми внутрішніми законами. Ці дві групи знаходяться в певному співвідношенні і мають свою динаміку, що, до речі, відображає техніку управління та її ефективність. У деяких випадках керовані процеси можуть стати некерованими, що є негативним показником. Переважання некерованих процесів є однією з причин криз і показником неспроможності апарату управління. Однак занадто великий відсоток керованих процесів також може привести в результаті до кризи.

Дуже важливо визначити можливість керованість процесом, що є одним із завдань антикризового менеджменту. «Незрячим» тих процесів, напрямком яких можна можна управляти, також веде до кризи. Більш того, такі ситуації можуть стати стихійними. Криза може виникнути і в тому випадку, якщо почалося активне управління некерованими процесами без будь-якої схеми або стратегії. Тут буде велика трата ресурсів – як економічних, так і людських. [5]

Система антикризового менеджменту в компанії є складовим елементом корпоративного менеджменту та включає в себе забезпечує і функціональну частини. Першу складають підсистеми організаційного, методичного, нормативного та правового забезпечення. Функціональна частина об'єднує функції управління кризовими ситуаціями і являє собою комплекс економічних і організаційних методів, які забезпечують вирішення завдань діагностики фінансового стану компанії, контролю і своєчасного попередження і запобігання наближаються кризових ситуацій, фінансового оздоровлення та подолання стану неплатоспроможності. Основними завданнями процесу діагностики кризових ситуацій і стану банкрутства є:

- аналіз фінансового стану компанії та його прогноз на майбутній період;
- своєчасне виявлення причин і основних факторів, що сприяють розвитку кризових ситуацій;
- моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища компанії і прогноз її розвитку;
- виявлення раніше непомітних ознак прийдешнього неблагополуччя підприємства. [6]

Світовий досвід переконує, що криза – це нормальний етап розвитку будь-якої системи, проте вона несе в собі серйозні загрози. У цьому зв'язку актуальності набирає питання вдосконалення антикризового управління суб'єктами господарювання з метою своєчасного розпізнавання кризових явищ та закладення основ для подальшого зростання економічної безпеки в довгостроковій перспективі. В свою чергу, антикризовий менеджмент компанії націлений не тільки на виживання компанії в кризових ситуаціях, але, в першу чергу на уникнення таких ситуацій, тобто на моніторинг стану компанії, проведення діагностики як компанії, так і зовнішнього середовища з метою попередження подій, які призводять до розвитку кризових ситуацій.

Можна зробити висновок, що система антикризового менеджменту має оберігаючий характер і націлена на підтримку компанії, яка має хоча б якісь шанси на виживання і пристосування до потреб ринку. Антикризовий підхід до функціонування компанії означає не тільки проведення антикризових заходів в разі настання кризової ситуації, а й контроль можливості появи її ознак в умовах нормальної діяльності.

Література:

1. Ципленкова М.В. Визначення ролі антикризового управління в системі менеджменту організації / М. В. Ципленкова // Антикризовий менеджмент. – 2015. – №1. – С. 6.
2. Учебні матеріали «Антикризовий менеджмент». – [Електронний ресурс]. – // Режим доступу: <https://works.doklad.ru/view/XKVgYOE6bgE/all.html>
3. Коротков З.М. Антикризове управління / З.М. Коротков // Антикризове управління. 2003. – №6. – С. 431.
4. «Втрачаєте час дарма?». – [Електронний ресурс]. – // Режим доступу: <http://isc.biz.ua/uslugi/34-antikrizisniy-management>
5. Базаров Г. З. Теорія та практика антикризового управління / Г. З. Базаров Г, С. Г. Беляжв // Антикризове управління. – 1996. – №5. – с. 13 – 14
6. Учебні матеріали «Антикризовий менеджмент». – [Електронний ресурс]. – // Режим доступу: <https://works.doklad.ru/view/XKVgYOE6bgE/all.html>

**УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Ю.І. Продіус, доцент

О.А. Лозовська, Л.А. Лозовська,

Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

В умовах інтеграції України до світового економічного простору все більше зростає роль інтелектуального капіталу підприємств як чинника забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку. Оскільки в динамічному ринковому середовищі менеджмент компаній досить часто стикається з ситуаціями, коли відсутність необхідного досвіду або інформації з приводу даної проблеми не дозволяє прийняти правильне управлінське рішення, керівник звертається по допомогу до кваліфікованих спеціалістів (консультантів). Консультування з питань управління (управлінське консультування) є важливою професійною службою, яка допомагає керівникам вирішувати практичні завдання, спираючись на власний досвід та допомогу спеціалістів.

До основних задач консалтингу можна віднести наступні:

- надання інформації клієнту;
- проведення діагностики проблем, що турбують клієнта, розробка рекомендацій щодо їх вирішення;
- надання допомоги в реалізації рекомендацій;
- підвищення ефективності системи управління в організації.

Таким чином, призначення консалтингу полягає у тому, щоб допомогти керівникам уникнути типових помилок в управлінні, що забезпечить своєчасне запобігання невинуватених витрат і втрат. За весь час свого існування на ринку, консультантами було виділено декілька найбільш розповсюджених серед менеджменту помилок:

- ігнорування стратегічного менеджменту;
- помилки в оцінці обсягу ринку збуту і майбутніх доходів;
- підбір недостатньо кваліфікованого менеджменту;
- помилки у веденні фінансового менеджменту;
- економія на рекламі та представницьких витратах;
- економія на послугах професійних консультантів [1].

Сьогодні більшість керівників, як правило, добре представляють технічну сторону свого бізнесу, проте протягом останніх років попит на консалтингові послуги в світі зростає. Варто відзначити, що основну долю попиту забезпечує середній та крупний бізнес, адже у сфері малого бізнесу використання консалтингових послуг є занадто витратним. З іншого боку, відносно консалтингу доцільно використовувати поняття «ефективність», а не «вартість», оскільки правильно надана допомога спеціалістів здатна у декілька разів підвищити прибутковість бізнесу компанії.

Управлінське консультування зародилось в процесі промислової революції, з появою сучасних фабрик та пов'язаних з цим інституційних і суспільних перетворень. Консультування стає можливим тоді, коли процес спілкування і структуризації управлінського досвіду досягає відносно розвинутої стадії [2].

Більшість консультаційних фірм розширювали кордони своєї діяльності, адаптувались до змін в світовій економіці, активно залучали клієнтів до виконання завдань та підвищували їх компетентність при використанні консультантів, багато зусиль було витрачено на вдосконалення методології різних етапів процесу консультування.

Нині консалтингові фірми створюють інформаційне поле стосовно інноваційних управлінських технологій та інструментів, здатних забезпечити зростання ефективності функціонування підприємств, освоєння нових продуктів, якісні перетворення та довгостроковий розвиток. Індустрія консультування характеризується інтенсивним зростанням, значною концентрацією, постійним виникненням нових послуг та вдосконаленням існуючих.

Процес консультування перетворюється з мистецтва в ремесло – послуги стандартизуються і уніфікуються. Варто зазначити, що процес уніфікації вирішення певних проблем спрощує діяльність консультаційних фірм, проте для потенційного клієнта це означає відсутність індивідуального або нестандартного підходу до вирішення його проблем.

Консультування дозволяє правильно вибудовувати стратегію, знаходити нові інструменти розвитку бізнесу та джерела інвестицій, ефективніше залучати співробітників з врахуванням їх психологічних особливостей і потенціалу кожного, оперативно виходити з різних видів криз (психологічної, фінансової, функціональної та ін.).

У країнах з розвинутою ринковою економікою запрошення професійних консультантів є свідченням того, що підприємство володіє достатньою діловою культурою, щоб використовувати запропонований ринком інтелектуальний капітал в менеджменті [3].

Серед найбільш важливих якостей фахових консультантів найважливішими є високий рівень професіоналізму, спрямованість на кінцевий результат, здатність на практиці впроваджувати ефективні методи управління, позитивні відгуки колишніх клієнтів (табл. 1).

Таблиця 1 – Критерії вибору консультаційних фірм (консультантів)

Критерії	Показники оцінювання
1. Імідж консультаційної фірми (консультанта)	– репутація в діловому середовищі та серед консультантів; – книги, статті, дослідження, опубліковані консультантами
2. Професійна компетентність	– компетентність консультантів в конкретній галузі; – глибоке знання виробництва клієнта; – творчий підхід; – розуміння культури країни
3. Відгуки	– відгуки та враження клієнтів
4. Якість розроблених пропозицій	– ідеї консультантів щодо шляхів та способів вирішення проблеми;
5. Дотримання термінів виконання завдання	– наявність команди і обслуговуючого персоналу, необхідного для виконання завдання;
6. Здатність знаходити партнерів та ресурси	– зв'язки серед консультантів; – зв'язки в діловому середовищі; – вміння вести переговори
7. Вартість консультаційних послуг	– розмір гонорарів; – форми оплати праці
8. Дотримання етичних норм	– членство в професійних асоціаціях; – наявність сертифікатів і посвідчень

В нашій державі відбувається становлення консалтингового ринку і попит на такі послуги знаходиться на низькому рівні. На нашу думку, більшість українських підприємств потребують перегляду і корекції системи управління. Вітчизняні підприємці вчать бути ініціативними, розраховувати лише на власні сили, засвоювати нові навички, бути мобільними при працевлаштуванні, витримувати конкуренцію, раніше за інших розпізнавати і використовувати нові можливості.

На ринку України можна виділити декілька груп консалтингових фірм:

- представництва великих консалтингових фірм: "Deloitte & Touch Tohmatu International", "Arthur Andersen & Co SC", "PriceWaterhouseCoopers", "Ernst & Young", "BeckerMkenzi", "DR. Wieselhuber & Partner";
- вітчизняні консультаційні фірми; – консультаційні фірми, що працюють в Україні за програмами TACIS, USAID, IFC та інших аналогічних структур у рамках реалізації програм міжнародної допомоги;
- індивідуальні консультанти.

Вітчизняний ринок консалтингових послуг характеризується низьким рівнем бізнес-культури, управління та концентрацією на пошуку шляхів оптимізації податкових виплат та правового забезпечення своєї виробничої діяльності [4]. Але необхідно відмітити також тенденцію до залучення консультантів з фінансового та стратегічного розвитку, менеджменту персоналу та операційного менеджменту.

Кінцевим результатом діяльності консультантів є не тільки вирішення проблем, з якими стикаються управлінці, але і підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому, збільшення індивідуальної продуктивності праці кожного співробітника, а також створення конкурентних переваг та вихід підприємства на новий рівень розвитку.

Найважливішими перепонами розвитку ринку консалтингових послуг в Україні є слабка обізнаність потенційних споживачів; складність отримання об'єктивної інформації про консалтингові компанії та їх послуги, компетенції, а також про обсяги та якість послуг; недовіра до консалтинга в цілому, обумовлена не завжди достатнім рівнем професіоналізму з боку консультантів; низький рівень інтеграції українських консалтингових компаній в міжнародні співтовариства консалтинга; низька активність професійних об'єднань ринку консалтинга в Україні. Крім того, не відрегульована нормативно-правова база, а методики консалтингової діяльності не адаптовані до умов економіки України.

Література:

1. Продіус Ю.І. Основи управлінського консультування: консп. Лекц. / Ю.І.Продіус – Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2009. – 101 с.
2. Минякова Т.Е. Управленческое консультирование учебное пособие / Т.Е. Минякова. – Ульяновск УлГТУ. – 2007. – 112 с.
3. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М. 2004. – 226 с.
4. Верба В.А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг / В.А. Верба // Проблеми економіки та управління: Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2010. – №683. – С. 49– 54.