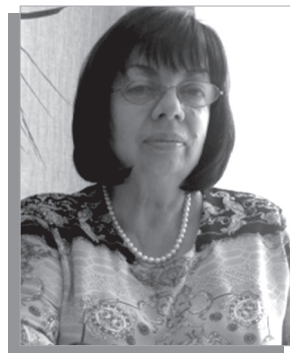


О. С. МАРЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: ol.mar4encko2011@ukr.net
ORCID ID:
<https://orcid.org/0000-0003-4761-9620>



АНТИКРИЗОВИЙ КОНСАЛТИНГ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА¹

Розкрито концептуальні основи антикризового консалтингу та його роль у забезпеченні економічної безпеки підприємств. Обґрунтовано мету, об'єкт, предмет і типи антикризового консалтингу як виду консалтингу економічної безпеки господарських систем. Охарактеризовано основні види антикризового консалтингу.

Ключові слова: антикризовий консалтинг, економічна безпека підприємств, система економічної безпеки підприємств, консалтинг економічної безпеки, типи антикризового консалтингу, сталий розвиток підприємств, криза підприємств, антикризова діяльність, антикризовий менеджмент.

JEL Classification: D20, J28, L86, L20, L86, M10.

Постановка проблеми. У сучасний період проблеми захищеності підприємств від загроз внутрішнього й зовнішнього середовища бізнесу, деструктивними наслідками впливу яких на господарські системи є їхні кризові стани, набувають першочергового значення, що актуалізує дослідження, спрямовані на розкриття теоретичних і прикладних аспектів антикризового консалтингу.

Системи економічної безпеки підприємства і його антикризової діяльності є взаємопов'язаними: по-перше, кризовий стан є реальною загрозою еко-

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961).
© Марченко О. С., 2022. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

номічній безпеці підприємства, що зумовлює необхідність здійснення комплексу заходів, спрямованих на попередження та подолання кризових ситуацій. По-друге, захист підприємства від потенційних і реальних, поточних і стратегічних, загальних і локальних, зовнішніх і внутрішніх загроз бізнесу забезпечується антикризовими програмами та залежить від їхньої ефективності. По-третє, досягнення високого рівня економічної безпеки підприємства є умовою запобігання його кризовим станам, критерієм ефективності антикризової діяльності.

Це дає підстави для визначення антикризового консалтингу, з одного боку, чинником безпеки сталого розвитку підприємств, їхньої ефективності та конкурентоспроможності, а з іншого боку, видом консалтингу економічної безпеки підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Антикризовий консалтинг, що охоплює широкий спектр послуг фахівців з економіки, менеджменту, фінансів, права тощо, є достатньо розвиненим напрямом консалтингової діяльності. Багато консалтингових фірм і незалежних консультантів надають професійну допомогу підприємствам із розроблення та впровадження їхніх антикризових програм, попередження і подолання кризових станів, виходу з кризових ситуацій.

Але концептуальні основи антикризового консалтингу не отримали ще системного обґрунтування та розкриття. Навіть щодо визначення поняття антикризового консалтингу, стосовно якого як у практиків, так і в дослідників ще немає єдності, переважає суто управлінський підхід – це консалтинг із проблем антикризового управління підприємствами. Як визначено на сайті консалтингової компанії «ІС-Консалтинг», криза вимагає особливих рішень – антикризових. В умовах кризи потрібні нові цілі, нові критерії оцінки, інші походи до прийняття рішень і організації їх виконання, перегляд і переоблік ресурсів, концентрація на головному. Саме в цьому і полягатиме основна участь консультанта – у пошуку і пропозиції більш ефективних рішень, а також в обговоренні та пропозиції грамотних механізмів реалізації цих рішень [1].

Дійсно, антикризовий консалтинг спрямовується на професійну допомогу керівництву та фахівцям у періоди кризових станів підприємств шляхом передавання сучасних знань і досвіду з антикризового управління. І за основними замовниками послуг антикризовий консалтинг є управлінським. При цьому слід також підкреслити, що роль професійної допомоги консультантів кризовим менеджерам організацій є значною, оскільки «проблема застосування антикризового управління в менеджменті підприємств все ще потребує більш детального вивчення задля розробки нових підходів до керування під-

приємством у кризовому становищі, методів подолання та передбачення кризового стану підприємства» [2]. Але діяльність антикризових консультантів не обмежується передаванням менеджерам підприємства нових знань з ефективних методів та інструментів подолання криз. Навіть за його форми антикризовий консалтинг – це не тільки консультування, а й проектування, аутсорсинг, навчання тощо. Щодо його змісту, то антикризові консультанти надають складні та пакетні послуги, що охоплюють не тільки управлінський, а й економічний, фінансовий, маркетинговий, юридичний антикризовий консалтинг, навіть антикризовий PR-консалтинг [3].

Формулювання цілей. Метою статті є розкриття ролі й основних напрямів антикризового консалтингу щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу. Антикризовий консалтинг – це професійна допомога підприємству, що надається фахівцями з різних галузей знань у розв’язанні проблем його ефективного та конкурентоспроможного функціонування в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз і ризиків, деструктивними наслідками яких є його кризи. Дослідження антикризового консалтингу в системі економічної безпеки підприємств повинно охоплювати певні етапи: обґрунтування концептуальних основ; визначення типів; розкриття основних видів консалтингової діяльності з розв’язання проблем ефективної захищеності підприємств від зовнішніх і внутрішніх кризових ситуацій та явищ.

Розкриття концептуальних основ антикризового консалтингу базується на визначенні змісту таких взаємопов’язаних понять, як «ефективність» і «розвиток підприємства», «система економічної безпеки підприємства» (СЕБП), «криза підприємства», «дисфункція СЕБП», «антикризова діяльність», «антикризовий менеджмент», «консалтинг економічної безпеки підприємства». Це дозволить обґрунтувати сутнісні характеристики та роль антикризового консалтингу в СЕБП.

По-перше, метою професійної допомоги підприємству фахівців з антикризового консалтингу є сприяння сталому розвитку господарської системи шляхом запобігання та подолання її кризових станів. Як зазначив партнер консалтингової компанії «Baker Tilly Ukraine» А. Калушенко, для перших осіб підприємств питання сталого розвитку є особливо актуальним, адже це – досягнення стійкості, тобто здатності до виживання у довгостроковій перспективі [4].

Розвиток підприємства характеризується сукупністю довготривалих і багатовекторних процесів кількісних і якісних змін господарської системи. Його основні види відповідно до різних критеріїв розкрито в табл. 1.

Таблиця 1

Основні види розвитку підприємства*

Критерії	Види
Характер змін	Екстенсивний, інтенсивний
Джерело	Екзогенний, ендогенний
Масштаб і складність об'єкта	Індивідуальний, локальний, загальний.
Форма (характер змін)	Прямолінійний, драбинно-поступальний, ламаний, хвилеподібний, спіралеподібний, циклічний
Тип тренду	Лінійний, нелінійний
Виділення вектора розвитку	Векторний, квазі-хаотичний
Кількість виділених векторів	Одновекторний, багатовекторний, фронтальний (декілька односпрямованих векторів)
Комплексність змін	Однопроектний, односферний, багатосферний та холічний (розвиток підприємства в цілому)
Кількісна характеристика змін (зміни масштабу діяльності підприємства)	Прогресія, дегресія, пульсація (послідовні періодичні коливання стану підприємства) та незмінність
Представлення суб'єкта розвитку	Прожективний, непрожективний. Цілеспрямований, спонтанний
Можливості розвитку	Інтенсивний, інтеграційний, диверсифікаційний

* *Примітка:* складено на основі джерел: [5–7].

Сталий розвиток підприємства базується на поєднанні в процесі господарської діяльності таких принципів: ефективності (прибутковості); інноваційності; соціальної відповідальності; безпеки бізнесу, персоналу, споживачів; збалансованості інтересів стейкхолдерів (зовнішніх і внутрішніх); екогармонійності як необхідності врахування екологічних наслідків ведення бізнесу; економічності (раціональності) використання ресурсів [8; 9]. Слід підкреслити, що сталий розвиток підприємства забезпечується збалансованим і ефективним здійсненням усіх видів господарської діяльності і навпаки – кризові ситуації, пов'язані з певним видом господарської діяльності, є загрозою кризи системи загалом.

По-друге, антикризовий консалтинг спрямується на професійну допомогу менеджменту підприємства у розбудові ефективної СЕБП як сукупності стратегічних і тактичних цілей, програм, заходів і засобів управління загрозами, що забезпечує захищеність підприємства від небезпек господарській діяльності та його здатність прогнозувати, попереджати та долати негативні на-

слідки їхнього дестабілізуючого впливу на господарську діяльність у поточному та довгостроковому періодах [10]. Завданням СЕБП є забезпечення сталого розвитку господарської системи шляхом комплексної реалізації його принципів.

По-третє, комплексним об'єктом антикризового консалтингу є криза підприємства як загострення суперечностей у його зовнішньому та внутрішньому середовищі, що зумовлює падіння його ефективності та конкурентоспроможності, унеможливорює його сталий розвиток [11]. Криза підприємства – це такий період його життєвого циклу як цілісної господарської системи, який характеризується падінням / втратами потенціалу його ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку, що може мати критичні і навіть руйнівні наслідки для бізнесу.

Як соціально-економічне явище, притаманне функціонуванню господарських систем на певних етапах їхнього життєвого циклу в умовах ринкової невизначеності та ризиків, криза підприємства:

1) інституціоналізується в таких її формах, як кризова ситуація, кризове явище, кризовий стан, банкрутство. Тобто критичні для підприємства суперечності його функціонування та розвитку, що є загрозами (зовнішніми та внутрішніми) щодо досягнення цілей бізнес-системи, її безпеки та перспектив, втілюються в різних, але взаємопов'язаних інституціональних формах (табл. 2);

2) ідентифікується на основі системи критеріїв (чинники, наслідки, рівень, тривалість тощо) та показників у певні види криз, наприклад, криза стратегії, успіху, ліквідності та ін. (табл. 3).

Таблиця 2

Основні інституціональні форми кризи підприємства*

Інституціональні форми	Визначення
Кризова ситуація	Подія у зовнішньому або внутрішньому середовищі бізнесу, що є загрозою ефективній діяльності підприємства й може мати для нього негативні наслідки
Кризове явище	Певний негативний наслідок (наслідки) кризової ситуації на підприємстві, що не була передбачена чи своєчасно подолана
Кризовий стан	Пов'язане з кризовими явищами падіння ефективності господарської діяльності підприємства загалом чи її певного виду, що має для господарської системи критичні наслідки

Закінчення табл. 2

Інституціональні форми	Визначення
Банкрутство	Визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному Кодексом України з процедур банкрутства, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури

* *Примітка:* складено автором на основі джерел: [11–15].

Важливо підкреслити, що банкрутство є комплексною інституціональною формою кризи підприємства, наслідком зтяжнього кризового стану і свідчить про його неспроможність самостійно такий стан подолати та відновитися як цілісна господарська система, що має потенціал ефективності й сталого розвитку.

Таблиця 3

Основні ідентифікаційні ознаки кризи підприємства*

Чинники	Наслідки	Види
Зовнішні та внутрішні; об'єктивні і суб'єктивні; економічні, управлінські, правові, соціальні, техніко-технологічні та ін.	Короткотривалі та довготривалі; системні і такі, що стосуються окремих підрозділів та видів господарської діяльності підприємства; передбачені та неочікувані; стадійні і внутрішньостадійні; критичні для підприємства і такі, що долаються, тощо	Ендогенні та екзогенні кризи; кризи звичайної діяльності підприємства і надзвичайні кризи; загальна криза підприємства, кризи основної діяльності підприємства, криза управління; криза стратегії, криза успіху, криза ліквідності; кризи, викликані подіями об'єктивного характеру, кризи, які зумовлено суб'єктивними чинниками

* *Примітка:* складено автором на основі джерел: [11–14].

Слід підкреслити, що наслідки кризи для підприємства є негативними, але вона слугує і поштовхом для вдосконалення його економічного механізму, зміни організаційної форми, технологій, для інновацій. «Криза – найкращий

час, щоб почати свій стартап або розвинути діючий бізнес. Чому? До кризи у нас було Х проблем, а зараз їх є вдвічі більше. Це наче, коли на морі відступає вода і підводні каміння вперше стають видимі. Тож підприємцям саме час сфокусуватися на пошуку нових проблем своїх клієнтів, які оголила криза» [16].

По-четверте, криза підприємства свідчить про недосконалість СЕБП, про її дисфункцію як неспроможність забезпечити захищеність господарської системи від кризових ситуацій та явищ. Це дає підстави стверджувати, що:

- серед ознак кризи підприємства однією з найсуттєвіших є дисфункція СЕБП як втрата системою можливостей і здатностей ефективно здійснювати її функції, що зумовлює дестабілізацію як самої системи, так і об'єкта її впливу. Дисфункція СЕБП характеризується: а) дисфункціональними наслідками її впливу на економічну безпеку підприємства; б) власним дисфункціональним станом;

- дисфункція СЕБП або її окремих складових є внутрішнім чинником кризи підприємства;

- криза СЕБП істотно обмежує можливості підприємства щодо подолання його кризового стану. Виходячи з цього, умовою його виходу з кризи є подолання дисфункції та вдосконалення СЕБП відповідно до нових вимог і викликів бізнес-середовища.

По-п'яте, системним предметом антикризового консалтингу є антикризова діяльність підприємств, яка є багатовекторною, має управлінські, економічні, соціальні, правові та інші складові [17]. Її основними характеристиками є:

1) комплексність як спрямованість на:

- здійснення заходів із прогнозування та виявлення кризових ситуацій, явищ і станів, їх попередження та подолання негативних наслідків;

- забезпечення ефективної виробничої, фінансової, інвестиційної, інноваційної, ринкової та інших видів діяльності підприємств, бізнес-організацій;

- формування СЕБП, що спроможна забезпечити захищеність підприємства від деструктивних наслідків загроз і ризиків бізнесу на всіх етапах його життєвого циклу;

2) системність. Підприємство є інтегративною соціально-економічною та техніко-технологічною системою, функціонування якої визначається умовами та чинниками його зовнішнього і внутрішнього середовища, нестабільність і зростання рівня ризикованості яких породжує його кризові стани. Тому антикризова діяльність характеризується системним підходом до розв'язання

проблем функціонування підприємства з метою попередження та подолання криз, забезпечення сталого розвитку в майбутньому;

3) постійність. Здійснення антикризових заходів не є завданням менеджменту підприємства тільки в період його кризового стану. Це діяльність, що здійснюється весь життєвий цикл підприємства, на кожній із його стадій;

4) інноваційність. Заходи антикризової діяльності не можуть бути стандартними, оскільки немає однакових за причинами, змістом, проявами та наслідками кризових станів підприємства. Це завжди у певному сенсі унікальна кризова ситуація, що потребує нових рішень з її подолання;

5) інтеграція. Антикризова діяльність інтегрує економічні, фінансові, управлінські та інші процеси на підприємстві;

6) програмний підхід. Антикризова діяльність спирається на розроблення та впровадження антикризових програм, що визначають її стратегію та тактичні заходи;

7) співпраця. Здійснення антикризових заходів є функцією всіх підрозділів підприємства та його служб;

8) керованість. Антикризова діяльність потребує ефективної системи антикризового менеджменту, основні типи якого розкрито в табл. 3;

9) мультидисциплінарність. Розроблення та впровадження антикризових заходів спирається на спеціальні знання з економіки, фінансів, менеджменту, права, психології тощо.

Важливим напрямом антикризової діяльності підприємства є подолання дисфункції СЕБП шляхом її вдосконалення та трансформації з метою забезпечення захищеності господарської системи від кризових ситуацій та явищ. Необхідність цього зумовлена тим, що забезпечення безпеки підприємства від загроз і ризиків його зовнішнього та внутрішнього середовища є завданням СЕБП, від ефективності якої залежить досягнення цілей господарської діяльності та його сталий розвиток на різних етапах життєвого циклу.

По-шосте, антикризовий консалтинг безпосередньо пов'язаний з антикризовим менеджментом, «який передбачає постійність управління кризовими ситуаціями та виділення окремих етапів – передкризового, кризового, післякризового» [14, с. 77]. Попит на професійну допомогу антикризових консультантів формують керівництво й управлінці підприємств, а її типи, види й форми визначаються системністю та ефективністю антикризового менеджменту, зокрема рівнем професіоналізму кризових менеджерів, які повинні володіти необхідними спеціальними знаннями, інформацією, досвідом, навичками та бути спроможними розробляти і впроваджувати антикризові програми, спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку господарської системи (табл. 4).

Таблиця 4

Взаємозв'язок типів антикризового менеджменту й антикризового консалтингу

Типи антикризового менеджменту підприємств [18; 19]	Типи антикризового консалтингу
Реактивне антикризове управління – управління, що спрямоване на виведення підприємства з кризового стану й ліквідацію наслідків кризи.	Консалтинг кризових станів підприємства – професійна допомога в період здійснення заходів реактивного антикризового управління. Консалтинг посткризового періоду функціонування підприємств спрямовується на відновлення їх докризового рівня та формування засад подальшого сталого розвитку бізнесу.
Превентивне (планове) антикризове управління базується на використанні прогнозу розвитку підприємств, що дозволяє впровадити попереджувальні антикризові заходи.	Попереджувальний антикризовий консалтинг – професійна допомога в прогнозуванні та виявленні загроз стабільності підприємства, розробленні та впровадженні превентивних антикризових заходів.
Тристадійне антикризове управління, що охоплює докризовий етап, власне етап кризи та посткризовий етап. Передкризове управління здійснюють для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризи. Управління в умовах кризи визначає стабілізацію нестійких станів і збереження керованої системи. Управління процесами виходу з кризи здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення з кризи.	Системний антикризовий консалтинг, що інтегрує попереджувальний (докризовий) консалтинг, консалтинг кризових станів і посткризовий консалтинг.

По-сьоме, подолання кризи підприємства в процесі антикризової діяльності та здійснення заходів антикризового менеджменту, розробка та реалізація ефективних антикризових програм безпосередньо залежать від знань, навичок, здатностей, досвіду його керівників і менеджерів забезпечити високу ефективність СЕБП щодо прогнозування, запобігання, подолання кризових станів господарської системи. Це є чинником їхнього звернення до послуг консалтингу економічної безпеки, комплексним видом якого є антикризовий

консалтинг. Консалтинг економічної безпеки підприємств – це підприємницька діяльність фахівців різних галузей знань із надання професійної допомоги у розв’язанні проблем захищеності підприємств як цілісних господарських систем від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз та ризиків бізнесу [10].

Професіональна допомога у забезпеченні високої ефективності антикризової діяльності є завданням консалтингу економічної безпеки, а антикризовий консалтинг як його вид спрямовується на попередження та подолання кризових станів системи економічної безпеки підприємства у цілому та її окремих складових.

Основні види антикризового консалтингу визначаються складовими СЕБП, дисфункції яких та системи в цілому є чинниками кризового стану підприємства. До складових СЕБП належать підсистеми виробничої (операційної); логістичної, фінансової; ринкової; техніко-технологічної; інвестиційної, інноваційної; правової; інформаційно-комунікаційної; енергетичної; інтелектуально-кадрової; екологічної; соціальної; інтерфейсної; силової безпеки та кібербезпеки. Виходячи з цього, видами антикризового консалтингу є антикризовий виробничий, логістичний, фінансовий та інший консалтинг. Розглянемо основні його види.

1. *Антикризовий операційний консалтинг* орієнтований на надання консультаційної допомоги з попередження та подолання кризи операційної діяльності підприємств, видами якої відповідно до їхньої спеціалізації є виробнича (виробничі підприємства), комерційна (торгівельне підприємство), сервісна (підприємства сфери послуг) діяльність та ін. Антикризове операційне консультування спрямоване на розв’язання проблем, пов’язаних із порушеннями виробничого циклу, неефективною виробничою структурою підприємств, незбалансованістю діяльності їхніх підрозділів, низькою віддачею виробничого потенціалу, невиконанням виробничих програм тощо.

2. *Антикризовий фінансовий консалтинг*. Важливим блоком антикризового управління є антикризовий фінансовий менеджмент як сукупність цілей, завдань, напрямів, заходів і методів управління, спрямованих на забезпечення та відновлення фінансової стабільності та платоспроможності підприємств у період їх кризових станів. Послуги антикризового фінансового консалтингу орієнтовані на професійну допомогу кризовим менеджерам із вирішення таких проблем підприємства, як прогнозування, виявлення, діагностування та оцінка фінансової кризи, розроблення та впровадження стратегії та тактики її подолання, відновлення та покращення фінансового стану тощо. «Антикризовий фінансовий консалтинг спрямований на побудову концепції антикризової програми, що включає розробку заходів щодо фінансового оздоров-

лення підприємства з використанням сучасних методів виходу із кризових ситуацій» [20]. Важливими напрямками антикризового фінансового консалтингу є консультування з питань страхування бізнесу та банкрутства підприємств, їх фінансової санації.

Важливою для формування ефективних антикризових програм підприємств є антикризова оцінка бізнесу як послуга антикризового фінансового консалтингу, що забезпечує підприємство інформацією щодо його поточної вартості й вартості всіх активів компанії. «Суть і роль незалежної оцінки бізнесу в прийнятті оптимальних управлінських рішень в умовах кризи зводиться до того, що визначення вартості компанії: вкрай важливо з точки зору отримання вихідних даних, необхідних для розробки вірної стратегії дій, відновлення і проведення заходів щодо фінансового оздоровлення; є ключовим індикатором результативності здійснюваних антикризових заходів ...» [21].

3. *Антикризовий інвестиційний консалтинг*, послуги якого сприяють попередженню та подоланню кризових ситуацій, пов'язаних із реальними та фінансовими інвестиціями підприємств. Консультанти надають професійну допомогу менеджменту підприємств з оцінки ризиків інвестиційних проєктів, аналізу об'єктів інвестицій, реструктуризації інвестиційного портфеля з метою попередження можливих і мінімізації реальних збитків в умовах кризових ситуацій. Важливим напрямом антикризового інвестиційного консалтингу є допомога в пошуках інвесторів, що сприяє збільшенню фінансових можливостей підприємств у період кризи та ресурсів фінансування антикризових програм.

4. *Антикризовий маркетинговий консалтинг* спрямований на: аналіз цільового ринку підприємства, діяльності конкурентів, ефективності маркетингових комунікацій та відносин із громадськістю з метою виявлення загроз і ризиків у цій сфері, що можуть призвести до кризового стану; розроблення та впровадження маркетингових заходів попередження кризи та подолання її наслідків, наприклад таких, як реструктуризація продуктового портфеля підприємства, зміни в маркетинг-міксі, пошуки нових ринків чи сегментів ринку.

5. *Антикризовий консалтинг персоналу*. Професійне консультування з антикризового управління персоналом підприємств спрямоване на вирішення таких проблем, як розроблення ефективної стратегії HR-менеджменту в період кризи; комплексу заходів із зниження соціально-психологічної напруги в трудовому колективі; проведення організаційно-кадрового аудиту; реструктуризації кадрового потенціалу підприємства; збереження ядра кадрового потенціалу підприємства; антистресова підготовка персоналу до проходження кризового стану; забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємства, що вивільняються; формування команди адаптив-

них менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму підприємства; мобілізація кадрового потенціалу на виконання завдань реалізації антикризової програми підприємства, переборення опору нововведенням і змінам, передбаченим програмою, тощо [22].

6. *Юридичний антикризовий консалтинг* здійснюється в таких основних напрямках, як:

- юридичний (правовий) аудит, або due diligence, необхідний для виявлення та оцінки загроз стабільному розвитку підприємства, зумовлених порушеннями чинного законодавства, неефективною договірною практикою тощо;
- юридичний комплаєнс, що забезпечує відповідність діяльності підприємства вимогам чинного законодавства та локальних політик і процедур [23];
- послуги форензик, спрямовані на виконання комплексу завдань щодо запобігання та розслідування шахрайства, дотримання нормативних вимог і сприяння в суперечках і судових розглядах, у тому числі щодо відшкодування завданих збитків;
- юридичний супровід формування та реалізації антикризових програм підприємств;
- юридичний супровід фінансової санації та реструктуризації підприємств, процедур банкрутства.

Висновки. Системний антикризовий консалтинг – це професійна допомога підприємству з вирішення проблем антикризової діяльності з метою забезпечення його економічної безпеки, ефективності та сталого розвитку. Концептуальні основи визначення змісту й ролі антикризового консалтингу в системі економічної безпеки підприємств розкрито на рис. 1.

Антикризовий консалтинг у системі економічної безпеки підприємств є:

1) видом консалтингу економічної безпеки, спрямованим на попередження та подолання кризи підприємства, відновлення докризового рівня господарської діяльності в цілому та її кожного виду, забезпечення стабільного функціонування та сталого розвитку господарської системи у посткризовий період;

2) комплексним – інтегрує різні види антикризової консалтингової діяльності, що зумовлено: а) потребами забезпечення ефективного функціонування підприємства як цілісної бізнес-системи, що охоплює багато взаємопов'язаних напрямів і форм господарської діяльності; б) завданнями СЕБП, дисфункції якої та її складових є завданням антикризового консультування, а їх подолання – метою антикризових проєктів консультантів;

3) професійною допомогою підприємству не тільки в умовах кризи, а й протягом усього його життєвого циклу, оскільки прогнозування та попередження кризових станів, як і посткризове відновлення, є необхідними і важли-

вими для забезпечення економічної безпеки господарської системи, її ефективності та конкурентоспроможності на будь-якому етапі розвитку. Типами антикризового консалтингу є: попереджувальний антикризовий консалтинг, консалтинг кризових станів підприємств, посткризовий консалтинг.

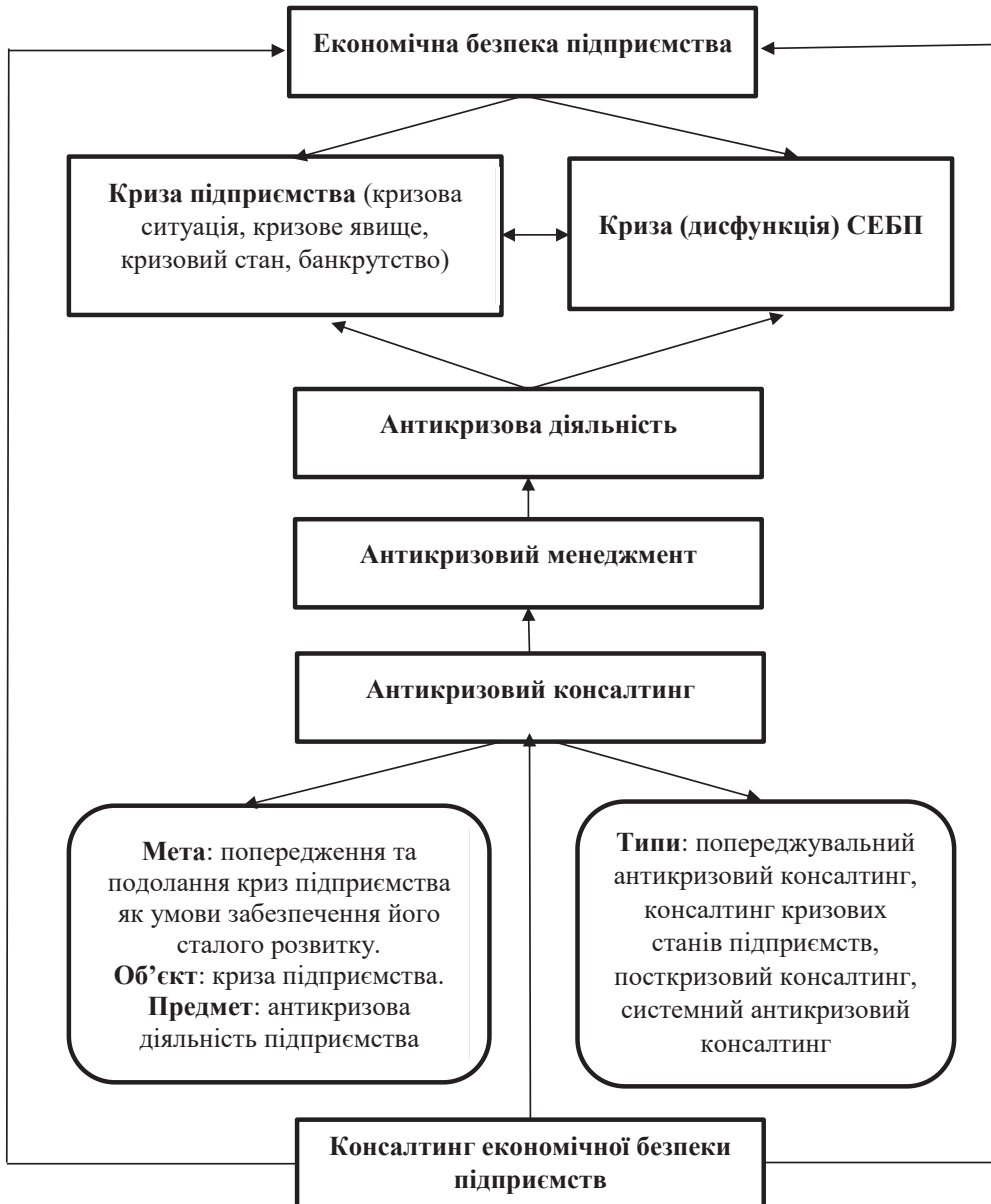


Рис. 1. Антикризовий консалтинг у системі економічної безпеки підприємств

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антикризисний менеджмент. *ІС-Консалтинг* : вебсайт. URL: <https://isc.biz.ua/ua/poslugi/48-antikrizovij-menedzhment> (дата звернення: 18.03.2022).
2. Мізіна О. В., Криворучко К. О. Антикризисное управління у сучасному менеджменті підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.69> (дата звернення: 18.03.2022).
3. Паблік рилейшнз у конфліктних і кризових ситуаціях. URL: <https://posibniki.com.ua/post-pablik-rileishnz-u-konfliktnih-i-krizovih-situaciyah> (дата звернення: 18.03.2022).
4. Калущенко А. Що таке сталий розвиток і чому він важливий для компаній? *Baker Tilly Ukraine* : вебсайт. 28 трав. 2020 р. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48504> (дата звернення: 18.03.2022).
5. Ніколайчук О. А. Класифікація стратегічного розвитку економічної системи. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 5. С. 130–136. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-24> (дата звернення: 18.03.2022).
6. Вініченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємств. *Агросвіт*. 2015. № 15. С. 49–57. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2015/10.pdf (дата звернення: 18.03.2022).
7. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329> (дата звернення: 18.03.2022).
8. Боровий А. І. Сталий розвиток підприємництва: етапи та інструменти впровадження. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 51. С. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.51.2018.153504>.
9. Слюсарева Л. В., Жмайлов В. М. Сталий розвиток підприємств: дуалізм концептуальних підходів. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 4. С. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-4-15> (дата звернення: 18.03.2022).
10. Марченко О. С., Ярмач О. В. Консалтинг економічної безпеки підприємств: концептуальні та прикладні основи системного підходу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 3 (46). С. 39–56. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-46-3-39> (дата звернення: 18.03.2022).
11. Хринюк, О., Очеретяна, О. Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-47> (дата звернення: 18.03.2022).
12. Вербівська Л. В., Кушнір І. В., Романюк А. С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 250–255. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-60>.
13. Тарасова Г. О. Прогнозування кризових явищ під час управління розвитком промислового підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 4 (15). С. 247–253. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/43.pdf (дата звернення: 18.03.2022).
14. Гринчишин Я. М. Фінансова криза підприємства як об'єкт антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія*

- Економічні науки*. 2018. Вип. 30, ч. 4. С. 75–78. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_30/4/20.pdf (дата звернення: 18.03.2022).
15. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення: 18.03.2022).
 16. Стаднюк Г. Антикризисный консалтинг для малого бизнеса: як вижити і зробити прорив? *Бізнес-школа УКУ*: вебсайт. URL: <https://lvbs.com.ua/news/antykryzovyy-konsalting-dlya-malogo-biznesu-yak-vyzhyty-i-zrobyty-proryv/> (дата звернення: 18.03.2022).
 17. Пронкіна Л. І., Кобеляцька А. Ю. Теоретичні та організаційно-управлінські основи багатовекторності антикризової діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 5 (22). С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-16>.
 18. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.
 19. Пристайко В. В. Поняття та принципи антикризового управління: загальна характеристика. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2017. Т. 28. № 2. С. 16–18.
 20. Гернего Ю. О. Перспективи розвитку фінансового консалтингу в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.45>.
 21. Оцінка бізнесу з метою антикризового управління в Україні. *Європейський центр консалтингу та оцінки*: вебсайт. 12.08.2020. URL: <https://pkf.in.ua/info/39-otsinka-biznesu-z-metoiu-antykryzovoho-upravlinnia-v-ukraini> (дата звернення: 18.03.2022).
 22. Крещенко Н. Досвід країн Європейського Союзу з управління персоналом підприємства в умовах фінансово-економічної кризи. *Національна служба посередництва і примирення*: вебсайт. 7 квіт. 2015 р. URL: <https://nspp.gov.ua/20-zagalnij-rozdil/zagalna-kategoriya-5/30-dosvid-krajn-evropejskogo-soyuzu-z-upravlinnya-personalom-pidpriemstva-v-umovakh-finansovo-ekonomichnoji> (дата звернення: 18.03.2022).
 23. Мусійчук І. Комплаєнс від зовнішніх радників – наскільки ефективно? *Юридична Газета*. 2019. № 12–13 (666–667). URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/komplaens-vid-zovnishnih-radnikov--naskilki-efektivno.html> (дата звернення: 18.03.2022).

REFERENCES

1. Antykryzovyi menedzhment [Anti-crisis management]. (n.d.). *IS-Konsaltnh [IS-Consulting]*. <https://isc.biz.ua/ua/poslugi/48-antikrizovij-menedzhment> [in Ukrainian].
2. Mizina, O. V., & Kryvoruchko, K. O. (2018). Antykryzove upravlinnia u suchasnomu menedzhmenti pidpriemstv [Anticrisis management in the modern management of enterprises]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.69> [in Ukrainian].
3. *Pablik ryleishnz u konfliktnykh i kryzovykh sytuatsiiakh [Public relations in conflict and crisis situations]*. (n.d.). <https://posibniki.com.ua/post-pablik-rileishnz-u-konfliktnih-i-krizovih-situaciyah> [in Ukrainian].

4. Kalushenko, A. (2020, May 28). *Shcho take stalyyi rozvytok i chomu vin vazhlyvyi dlia kompanii? [What is sustainable development and why is it important for companies?]*. <https://bakertilly.ua/news/id48504> [in Ukrainian].
5. Nikolaichuk, O. (2020). Klasyfikatsiia stratehichnoho rozvytku ekonomichnoi systemy [Classification of strategic development of the economic system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 5, 130–136. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-24> [in Ukrainian].
6. Vinichenko, O. (2015). Kharakterystyka, vydy ta sutnist rozvytku pidpriemstv [Characteristics, types and essence of the enterprise development]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 15, 49–57. http://www.agrosvit.info/pdf/15_2015/10.pdf [in Ukrainian].
7. Dunda, S. P. (2016). Rozvytok pidpriemstva ta otsinka faktoriv, shcho na noho vplyvaiut [Development of the enterprise and assessment of the factors which influence it]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329> [in Ukrainian].
8. Borovyi, A. I. (2018). Stalyyi rozvytok pidpriemnytstva: etapy ta instrumenty vprovadzhennia [Sustainable business development: stages and instruments of implementation]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 51, 89–94. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.51.2018.153504>.
9. Sliusareva, L. V., & Zhmailov, V. M. (2019). Stalyyi rozvytok pidpriemstv: dualizm kontseptualnykh pidkhodiv [Sustainable enterprise development: dualism of conceptual approaches]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky – Actual problems of innovative economy*, 4, 87–92. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-4-15> [in Ukrainian].
10. Marchenko, O. S., & Yarmak, O. V. (2021). Konsaltni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv: kontseptualni ta prykladni osnovy systemnoho pidkhodu [Economic security consultancy for enterprises: conceptual and applied basics of the system approach]. *Ekonomichna teoriia ta parvo – Economic Theory and Law*, 3(46), 39–56. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-46-3-39> [in Ukrainian].
11. Khryniuk, O., & Ocheretiana, O. (2021). Faktory vynyknennia kryzovykh yavyshech ta zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstva [Factors of crisis phenomena and ensuring sustainable development of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-47> [in Ukrainian].
12. Verbitska, L. V., Kushnir, I. V., & Romaniuk, A. S. (2018). Diahnostyka kryzovoho stanu pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Diagnostics of the crisis of enterprises in the modern business conditions]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 12(64), 250–255. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-60>.
13. Tarasova, H. O. (2018). Prohnozuvannia kryzovykh yavyshech pid chas upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva [Forecasting of crisis in the management of the development of an industrial enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Governance*, 4(15), 247–253. http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/43.pdf [in Ukrainian].

14. Grynychyshyn, Y. M. (2018). Finansova kryza pidpriemstva yak ob'ekt antykrizovoho upravlinnia [Financial crisis of the enterprise, as an object of anti-crisis management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series*, 30(4), 75–78. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_30/4/20.pdf [in Ukrainian].
15. Kodeks Ukrainy z protsedur bankrutstva vid 18.10.2018 No. 2597-VIII [Bankruptcy Procedure Code of Ukraine dated October 18, 2018]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> [in Ukrainian].
16. Stadniuk, H. (n.d.). *Antykrizovyi konsal'tynh dlia maloho biznesu: yak vyzhyty i zrobyty proryv?* [Anti-crisis consulting for small business: how to survive and make a breakthrough?]. <https://lvbs.com.ua/news/antykrizovyj-konsal'tyng-dlya-malogo-biznesu-yak-vyzhyty-i-zrobyty-proryv/> [in Ukrainian].
17. Pronkina, L., & Kobeliatska, A. (2020). Teoretychni ta orhanizatsiino-upravlinski osnovy bahatovektornosti antykrizovoi diialnosti pidpriemstva [Theoretical and organizational-management basis of multi-vectority of anti-crisis activity of the enterprise]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – Priazovsky Economic Bulletin*, 5(22), 107–113. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-16> [in Ukrainian].
18. Mostenska, T. L., & Yurii, E. O. (2019). Instrumenty antykrizovoho upravlinnia [Crisis management tools]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, 4(1), 64–72 [in Ukrainian].
19. Prystaiko, V. V. (2017). Poniattia ta pryntsyipy antykrizovoho upravlinnia: zahalna kharakterystyka [Concepts and principles of anti-crisis management: general characteristics]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia – Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadsky. Series: Public Administration*, 28(2), 16–18 [in Ukrainian].
20. Gernego, Iu. (2019). Perspektyvy rozvytku finansovoho konsal'tynhu v Ukraini [The prospects of financial consulting development in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.45> [in Ukrainian].
21. *Otsinka biznesu z metoiu antykrizovoho upravlinnia v Ukraini [Business evaluation for crisis management in Ukraine]*. (2020, August 12). <https://pkf.in.ua/info/39-otsinka-biznesu-z-metoiu-antykrizovoho-upravlinnia-v-ukraini> [in Ukrainian].
22. Kreshchenko, N. (2015, April 7). *Dosvid krain Yevropeiskoho Soiuzu z upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh finansovo-ekonomichnoi kryzy [The experience of the European Union in personnel management in the financial and economic crisis]*. <https://nspp.gov.ua/20-zagalnij-rozdil/zagalna-kategoriya-5/30-dosvid-krajin-evropejskogo-soyuzu-z-upravlinnya-personalom-pidpriemstva-v-umovakh-f finansovo-ekonomichnoji> [in Ukrainian].
23. Musiichuk, I. (2019). Komplaiens vid zovnishnikh radnykiv – naskilky efektyvno? [Compliance from external advisers – how effective?]. *Yurydychna Hazeta – Legal Newspaper*, 12–13(666–667). <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/komplaens-vid-zovnishnih-radnykiv--naskilki-efektivno.html> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 23.03.2022

Стаття пройшла рецензування 01.06.2022

Стаття рекомендована до опублікування 07.06.2022

O. S. MARCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

ANTI-CRISIS CONSULTING IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

Problem setting. Achieving a high level of economic security of the enterprise is a condition for preventing its crisis, a criterion for the effectiveness of anti-crisis activities. Anti-crisis consulting is a factor in the security of sustainable development of enterprises, their efficiency and competitiveness, the type of economic security consulting of enterprises.

Recent research and publication analysis. Anti-crisis consulting covers a wide range of services of specialists in economics, management, finance, law, etc. It is a sufficiently developed area of consulting. But we have not yet received the systematic justification and disclosure the conceptual foundations of anti-crisis consulting.

Paper objective. The purpose of the article is to reveal the role and main directions of anti-crisis consulting to ensure the economic security of the enterprise.

Paper main body. Stages of research of anti-crisis consulting in the system of economic security of enterprises are: substantiation of conceptual bases; definition of types; disclosure of the main types of consulting activities to solve the problems of effective protection of enterprises from crises.

Disclosure of the conceptual foundations of crisis consulting is based on determining the content of interrelated concepts. These are: efficiency and sustainable development of the enterprise, the system of economic security of the enterprise, the dysfunction of the economic security of the enterprise, the crisis of the enterprise, anti-crisis activities, anti-crisis activities, anti-crisis management, economic security consulting.

The purpose of anti-crisis consulting is to promote the sustainable development of the economic system by preventing and overcoming its crisis.

The object of anti-crisis consulting is the crisis of the enterprise. It is institutionalized in its forms: crisis situation, crisis phenomenon, crisis situation, bankruptcy. It is identified on the basis of a system of criteria (factors, consequences, level, duration, etc.) and indicators as certain types of crises. Violation of the economic security system is a sign and cause of the crisis of the enterprise. This is a loss of the system's ability to perform its functions effectively, which destabilizes the system and its object of influence.

The anti-crisis activity of enterprises is the systemic subject of anti-crisis consulting. Crisis consulting is directly related to crisis management, is a type of economic security consulting. The main types of anti-crisis consulting are anti-crisis production, financial, investment, marketing, legal and others consulting.

Conclusion of the research. Systemic anti-crisis consulting is a professional assistance to the company in solving problems of anti-crisis activities in order to ensure its economic security, efficiency and sustainable development at all stages of the life cycle. Types of

anti-crisis consulting are preventive anti-crisis consulting, crisis management of enterprises, post-crisis consulting.

Short abstract for an article

Abstract. The author revealed conceptual bases of anti-crisis consulting and its role in ensuring economic security of enterprises. The author substantiated purpose, object, subject and types of anti-crisis consulting as a type of economic security consulting of economic systems. The main types of anti-crisis consulting are described.

Key words: anti-crisis consulting, economic security of enterprises, system of economic security of enterprises, economic security consulting, types of anti-crisis consulting, sustainable development of enterprises, crisis of enterprises, anti-crisis activity, anti-crisis management.

Article details:

Received: 23 March 2022

Revised: 01 June 2022

Accepted: 07 June 2022

Рекомендоване цитування: Марченко О. С. Антикризовий консалтинг у системі економічної безпеки підприємства. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (46). С. 93–111. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-93>.

Suggested citation: Marchenko, O. S. (2022). Antykryzovyi konsaltingh u systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Anti-crisis consulting in the system of economic security of the enterprise]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(49), 93–111. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-93> [in Ukrainian].