

## РОЛЬ КОНСАЛТИНГОВОГО СУПРОВОДЖЕННЯ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Гуренко А. В.

**Постановка проблеми.** Ринкові перетворення, що відбувалися в Україні останні двадцять років, підвищили попит на консалтингове супроводження управлінських та бізнес-процесів<sup>1</sup>. Через залучення консалтингу в країні прискорила адаптація нових інституційних механізмів, відбулось зростання інтелектуального та кадрового потенціалу регіонів, активізувалась підприємницька діяльність малого та середнього бізнесу<sup>2</sup>.

Безпрецедентне вторгнення російської федерації в Україну стикнуло консалтинг з непередбачуваними викликами та непоправними втратами у всіх сферах. Блокада окремих територій вимусила припинити діяльність малого та середнього бізнесу, а в деяких випадках, через руйнування, відмовитися від діяльності. Питання з якими зараз стикаються досвідчені консультанти є вкрай складними. У перший раз в історії держави влада, суспільство, бізнес сумісно шукають відповіді на неждані гострі питання.

В умовах військового стану консалтинг вже отримав низку запитів від бізнесу: «як швидко задовільнити надмірний попит на товари першої необхідності в умовах дефіциту та ризику»; «які мають бути управлінські рішення при повному порушенні ланцюгів постачань»; «як перевести бізнес на небезпечні території»; «як налагодити систему отримання та розповсюдження гуманітарної допомоги для постраждалих територій»; «як змінився порядок ведення зовнішньо-економічної діяльності під час військового стану»; «як вмотивувати персонал або надати психологічну допомогу працівникам, що опинилися у складній ситуації».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові праці У. Мітчелла<sup>3</sup>, Дж. Гелбрейга, Д. Белла, Д. Норта<sup>4</sup>, О. Тоффлера, широко розглядають засади та тенденції розвитку консалтингу, виникаючі протиріччя та проблематику інституціоналізації. Вітчиз-

няні вчені В. Верба<sup>5</sup>, В. Новицький<sup>6</sup>, С. Козаченко багато уваги приділяли дослідженню особливостей інституційного забезпечення консалтингової діяльності в Україні. Більшість наукових праць мають не тільки фундаментальне значення, а й вже адаптовані у практичній діяльності консалтингу<sup>7</sup>.

Існуючі наукові підходи мають корисну методологічну базу, яка є дуже цінною у стабільних умовах. На превеликий жаль, під час війни наукові напрацювання частково втрачають свою актуальність й не дають бажаного ефекту. Високий рівень невизначеності, динамічні зміни оперативного стану, велика загроза ескалації бойових дій, роблять консалтингові рішення малоефективними. Управлінські інструменти потребують постійного маневрування та швидкої адаптації. У таких умовах актуальними джерелами інформації стають не тільки наукові роботи, а й офіційна інформація урядових сайтів і міжнародних організацій, що корегується щодня. Тому у роботі велика увага приділяється оперативним оглядам військових, політичних та економічних експертів, де фахівці намагаються оцінити й спрогнозувати можливий розвиток подій.

Аналіз економічних, експертних оцінок і прогнозів дозволяє виокремити низку робіт, що орієнтуються на геополітичні зрушення, культурні та історичні аспекти сьогодення. Вже на першому етапі війни аналітичні огляди В. Новікова спираються на досвід відновлення економік країн Західної Європи. Автор всебічно розглядає можливість застосування європейської практики в Україні. Оцінюючи можливість застосування досвіду Плана Маршала, Моргентау в українських реаліях, Новіков знаходить протиріччя, що здатні спричинити консервацію виробництва і приведення України до найбіднішої країни Європи<sup>8</sup>. У багатьох роботах особлива увага фокусується на питаннях відновлення України після

<sup>1</sup> Борщевський В. В., Коваль І. В. Роль консалтингу в інституційному забезпеченні інноваційного розвитку регіональних економік. *Наукові праці НДФІ* 2012. № 4 (61) С.4-9. URL: [http://npndfi.org.ua/docs/NP\\_12\\_04\\_004\\_uk.pdf](http://npndfi.org.ua/docs/NP_12_04_004_uk.pdf).

<sup>2</sup> Резнікова Н.А. Інституційні аспекти розвитку національних консалтингових ринків в умовах глобалізації. *Науковий вісник ХНУ*. 2014. Вип. 9-1. Частина 2. С. 31-35..

<sup>3</sup> Wesley Clair Mitchell *Business cycles* University of California Press Berkeley. 610 p

<sup>4</sup> Douglass C. North *Institutional Change and Economic Growth* *The Journal of Economic History*. Vol. 31, No. 1. The Tasks of Economic History Mar., 1971

<sup>5</sup> Верба В.А. *Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія* / В.А. Верба. К. : КНЕУ, 2011. 327 с.

<sup>6</sup> Козаченко С.В., Новицький В.С., Довгий О.С. *Консалтинг у сучасній ринковій економіці* Київ: Арістей, 2006. 380 с.

<sup>7</sup> Верба В.А. Тренди і сценарії глобального економічного розвитку як передумова трансформації стратегічного управління на підприємстві. *Стратегія підприємства: результативність за умов системних трансформацій: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (Київ, 19-20 листопада 2015 р.) Київ: КНЕУ, 2015. С. 16-22.

<sup>8</sup> Яка модель для відбудови економіки після війни потрібна Україні. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/03/16/684116/> (дата звернення 24.04.2022).

завершення війни. З'являються публікації, в яких саме консультанти та експерти, оцінюють можливість створення умов для мобілізації бізнес-спільноти з різних галузей для сумісної підтримки економіки<sup>9</sup>.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У період війни перед консалтингом формуються два ключових завдання: по-перше, сприяння утриманню економічного та соціального положення на максимально можливому рівні під час війни; по-друге, надання консалтингової допомоги при відновленні зруйнованого майна та інфраструктури України, оновленні і трансформуванні економіки, а також підтримці постраждалого бізнесу.

В умовах невизначеності та підвищеного ризику окреслені питання є доволі складними. Вже сьогодні виникає багато питань при з'ясуванні процедур невідкладної консалтингової допомоги бізнесу. Переважно, проблеми виникають при релокації бізнесу, обговоренні можливостей впровадження нових форм взаємодії в регіонах, під час активізації партнерства з європейськими країнами які вже пропонують допомогу та готові брати шевство над зруйнованими містами.

**Формулювання цілей.** Безпрецедентна ситуація, що сталась в Україні вимагає швидкої мобілізації консалтингу, бізнесу, правового та наукового середовища для сумісного розроблення дієвих комплексних рішень щодо підтримки та відновлення економіки у екстремальних умовах. Метою праці є визначення ролі консалтингового супроводження бізнесу під час військового стану в Україні, окреслення найгостріших проблем з яким стикається бізнес-середовище.

**Виклад основного матеріалу.** Вперше Україна відчула військову агресію російської федерації у 2014 р. Доленосні події призвели до анексії частки території, втрат експортно-імпортного та виробничого потенціалу, а також негативно змінили структуру активів та зовнішньо-торгівельний баланс. Протистояння російському вторгненню безперервно супроводжувалося розробкою антикризових програм за участю бізнесу, експертів, галузевих фахівців, міжнародних організацій. Завдяки мобілізації зусиль професійної спільноти, Україні вдалось вже у 2016–2017 рр. подолати гострі проблеми, що виникли через анексію територій. Завдяки сумісній роботі уряду, державних служб, торгово-промислових палат, консалтингових асоціацій, бізнесу та міжнародних організацій, таких як Міжнародне агентство з міжнародного розвитку (USAID), Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ), UNDP Ukraine, вдалось відновити бізнес-зв'язки та забезпечити виконання стратегії сталого розвитку.

<sup>9</sup> Асоціація «підприємств промислової автоматизації України». URL: <https://appau.org.ua/ekosystema-appau/> (дата звернення 26.04.2022)

Звітні дані USAID за 2019 р. свідчать, що в останні роки на основі партнерських відносин із органами влади, консалтинговими організаціями та приватним бізнесом в Україні відбувалось якісне перетворення економіки. Залучені, за ініціативою USAID, консалтингові організації активно створювали умови для полегшення впровадження програм прискореного розвитку регіональної інфраструктури. Консалтингова підтримка передбачала надання підприємствам малого та середнього бізнесу нагоди для перетворення ідей на життєздатну бізнесову діяльність, заохочення до конкуренції через супровід реалізації підприємницьких можливостей. У Східній Україні, за участю консалтингу було надано допомогу потерпілим від конфлікту, у тому числі внутрішнім переселенцям і людям з інвалідністю, що отримали навички ведення бізнесу та розпочали власну справу<sup>10</sup>.

За підтримки уряду Німеччини, у особі GIZ GmbH, у 2021 році було залучено консалтингові організації до проекту підтримки мікро малого та середнього бізнесу Приазовського регіону України. Через консультації й супровід здійснювалась підтримка вразливих категорій населення, створювались умови для покращення навичок і можливостей початку та розвитку мікро, малого та середнього бізнесу. У результаті сумісної роботи підприємці стали більш досвідченими у правових питаннях, механізмах колективного і індивідуального захисту, а також мали можливість отримувати групові та індивідуальні юридичні консультації. Саме консалтингове супроводження забезпечило професійний комплексний підхід та орієнтацію малого бізнесу на довгострокові позитивні зрушення<sup>11</sup>.

У лютому 2022 р. апробовані програми консалтингової підтримки мікро, малого та середнього бізнесу (ММСБ), а також дієві методики та підходи щодо виведення країни з кризового стану стали неактуальними. Масштабне військове вторгнення росії призвело до чисельних людських жертв й вкрай негативно позначилося на всіх сферах життя українського суспільства. Значних втрат зазнали підприємства ММСБ незалежно від галузевої приналежності та міста розташування. Найбільш суттєвих втрат відчув бізнес у східному, південному та північному регіонах України де переважно сконцентровано агросектор, оброблювані виробництва, стратегічні об'єкти морського транспорту та портової інфраструктури, а також багато інших соціально значущих підприємств.

<sup>10</sup> Річний звіт результати діяльності у 2019 р. URL: [usaid.gov/sites/default/files/documents/1863/report\\_ukr\\_0.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1863/report_ukr_0.pdf) (дата звернення 22.04.2022)

<sup>11</sup> Звіт за результатами оцінки потреб бенефіціарів в контексті самозабезпечення та працевлаштування URL: <https://r2p.org.ua/zvit-samozabezpechennya-praczevlashtuvannya-giz/> (дата звернення 25.04.2022)

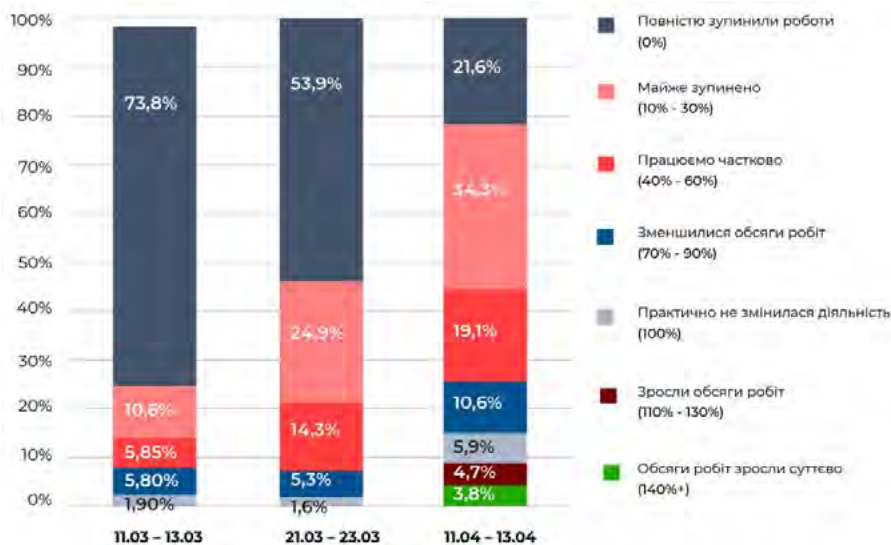


Рис. 1. Результати дослідження про стан бізнесу в Україні на 14.04.2022 р.

Історично Україна вперше у своїй історії опинилася у надзвичайних умовах, які можна порівняти зі стихійним лихом. За попередніми прогнозами, що ґрунтуються на розрахунках втрат за методологію МВФ Україна може втратити майже 35-40% ВВП у 2022 р. Надзвичайна ситуація, до якої не був готовий бізнес, потребує невідкладного розв'язання, оскільки зволікання здатне призвести до широко-масштабного руйнування вітчизняної економіки. Прогнозована у січні 2022 р. Національним банком траєкторія споживчої інфляції фактично перевищила очікувані показники<sup>12</sup>.

До введення військового стану в Україні функціонували чисельні локальні, національні, міжнародні консалтингові компанії (PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young та KPMG), що надавали аудиторські та консалтингові послуги великому бізнесу. Через високий рівень небезпеки крупні консалтингові компанії були вимушені залишити територію України. Евакуація населення та бізнесу спровокувала стрімкий відтік галузевих експертів, локальних консультантів і спеціалістів. Загальна кількість осіб, що виїхали за межі держави на квітень 2022 р. складала майже 4 млн. – це, по-перше, економічні агенти, що виробляють продукцію / послуги, по-друге – споживачі, що безпосередньо формують попит.

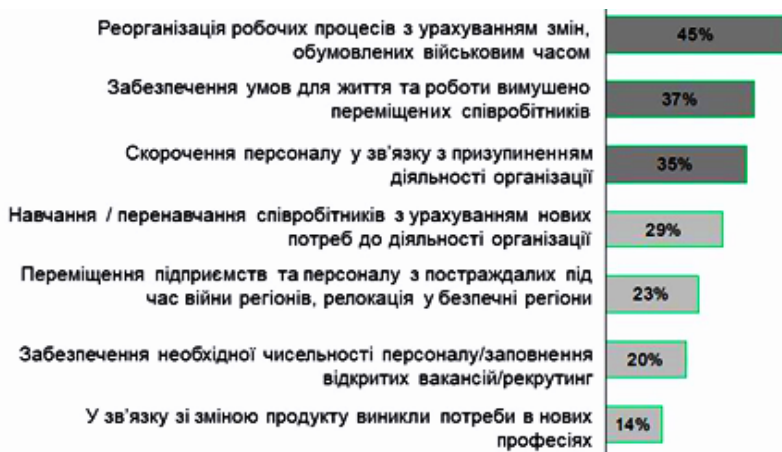
За даними офіційних державних служб і незалежних експертних оцінок в Україні відбувається стрімке падіння фінансово-економічних і соціальних показників. Консультанти вже відчули, що через постійну появу нових ризиків та проблем, бізнес швидко втрачає актуальну інформацію й стає «короткозорим», що призводить до виникнення непередбачених ситуацій та негативних наслідків.

<sup>12</sup> Коментар Національного банку щодо рівня інфляції в лютому 2022 року НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-v-lyutomu-2022-roku> (дата звернення 23.04.2022)

З початку війни Міжнародна група компаній «Advanter Group» та «Ліга ділових клубів України» провела онлайн опитування власників і CEO МСБ. Дослідження проходило у три хвили – три часові проміжки у лютому та березні 2022 р. Отримані результати показали зміну настрою та дій підприємців за дуже короткі проміжки часу. У перші 2 тижня військового вторгнення (24.02.2022-13.03.2022) майже 73,8% опитаних ММСБ повністю призупинили бізнес; 10,6% майже зупинили; 5,85% працювали частково; 5,8% зменшили обсяги робіт й тільки 1,9% підприємців практично не змінили діяльність. На другій та третій хвилі дослідження (12.03.2022 – 23.03.2022 та 11.04.2022 – 14.04.2022) агенція зафіксувала зміни – кількість ММСБ, що повністю зупинили діяльність зменшилося, намітилися тенденція до зростання обсягів робіт (рис. 1). Водночас середньозважені показники зайнятості показали, що 38% працівників працювали на умовах скорочення заробітної плати, 38% відправлено у відпустку, 21% персоналу скорочено.

Складні та ризикові умови привели до «нульової» здатності переведення бізнесу на безпечні території. Оцінка спроможності до релокації показала (опитано 245 осіб, 11.03-13.03.2022), що: у березні 2022 р. 31,4% не встигли перевести бізнес; 48,2% не бачать сенсу в релокації; 7,3% перебувало у процесі релокації; 11,4% частково відбулась й тільки у 1,6% підприємств МСБ відбулась релокація. Друга хвиля опитаних (260 осіб, 21.03.2022-23.03.2022) відповіли, що 13,2% не встигли перевести бізнес на небезпечну територію, 61,8% не бачать сенсу в релокації, 8,6% перебувало у процесі релокації, 15,9% частково відбулась й тільки у 0,5% підприємств ММСБ відбулась релокація<sup>13</sup>. Прямі втрати малого

<sup>13</sup> Аналітика Advanter Дослідження. Стан бізнесу. URL: <https://advanter.ua/#text> (дата звернення 22.04.2022)



**Рис. 2. Результати дослідження актуальних проблем малого та середнього бізнесу, що виникли у період військового стану в Україні [14]**

та середнього бізнесу за 2 місяця війни в Україні вже оцінюються у 85 млрд. доларів США.

У квітні 2022 р. Всеукраїнська асоціація консультантів з управління СМС- Ukraine провела дослідження, метою якого було визначення потреб та пріоритетів підприємств у різних кутках країни. В опитуванні приймали участь підприємці майже всіх галузей економіки<sup>14</sup>. Більшість з них це представники харчової промисловості, інформаційних технологій, торгівлі. Серед актуальних проблем було визначено: труднощі реорганізації робочих місць, проблеми забезпечення умов життя для вимушено переміщених співробітників, скорочення персоналу у зв'язку з призупиненням діяльності, навчання, перенавчання персоналу, труднощі перенесення бізнесу у небезпечні території та ін. (рис. 2).

У трійку найактуальніших проблем підприємці віднесли реорганізацію робочих процесів, обумовлену військовим часом – 45% респондентів, забезпечення умов життя для вимушено переміщених співробітників – 37%, скорочення персоналу у зв'язку з призупиненням діяльності – 35%.

Доволі гостро стоять питання кадрового забезпечення та організації робочих місць. Спільнота консультантів вже бачить наслідки вимушеної евакуації – неможливість швидкої адаптації співробітників в нових умовах життя, фізична та морально-психологічна нездатність до виконання звичних обов'язків (рис. 3).

Опитування власників бізнесу свідчать, що компанії у яких скоротилися обсяги продажів або виробництва через падіння попиту потребують у першу чергу, актуальної інформації щодо змін у трудовому законодавстві та фінансових питаннях (77%). Також 60% позначили необхідність психологічної підтримки працівників та стабілізації їх психологічного

стану. Ситуацію ускладнюють постійно виникаючі військові чинники – мінування територій та морської акваторії, руйнування державних інфраструктурних фондів та фондів суб'єктів ММСБ.

Розв'язання непередбачених проблем викликаних військовим вторгненням можливо у разі припинення активних бойових дій, відбудови чіткої, послідовної, взаємоузгодженої системи дій з боку влади, територіальних громад, громадських організацій, спільноти консультантів, й власне, представників малого та середнього бізнесу.

Задля припинення неконтрольованого падіння та стабілізації економічної ситуації в державі, з боку державних органів влади були невід-

кладно прийняті деякі законодавчі документи, що здатні підтримати вітчизняні підприємства. У першому читанні ВРУ прийняла Законопроект № 7232 від 30.03.2022 «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оподаткування суб'єктів господарювання, пов'язаних економічними зв'язками з державою-агресором»<sup>15</sup>. Документ передбачає підвищення податків на 50% для компаній, які продовжують працювати на російському ринку. Відслідковування прихованих зв'язків з російськими та білоруськими активами, особами чи бізнесом. Моніторинг відбувається через міжнародний інструмент «YouControl», що запустила українська ІТ-компанія.

Дієвим кроком у період воєнного стану є спрощення частини бюрократичних процедур. Прийнятий Закон України № 2142-IX від 24.03.2022 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану» повністю звільняє від оподаткування ввезення транспортних засобів громадянами, звільняє від акцизного податку та ПДВ ввезення транспортних засобів суб'єктами спрощеної системи оподаткування. Водночас переглянуті процедури спрощеної системи оподаткування й надані пільги зі сплати податків. Протягом воєнного стану та 3 місяці потому штрафи та пеня з ЄСВ не стягуються й не проводяться перевірки. Дієвим рішенням ВРУ було прийняття Закону № 2181-IX від 01.04.2022 «Про внесення змін до Закону України «Про оренду державного та комунального майна», який передбачає відновлення оренди держмайна, що дозволяє передислокуватися та відкриває нові можливості для розвитку бізнесу на безпечних територіях.

<sup>15</sup> Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оподаткування суб'єктів господарювання, пов'язаних економічними зв'язками з державою-агресором: Закон України від 30.03.2022 р. № 7232 / Верховна Рада України URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221206.html> (дата звернення 26.04.2022)

<sup>14</sup> Звіт за результатами опитування HR-фахівців підприємств України. URL: <https://cmc-ukraine.com/statji-pro-konsalting> (дата звернення 22.04.2022)

Актуальність	Питання	Оцінка респондентів
1	Забезпечення інформацією щодо змін у трудовому законодавстві.	77%
2	Оплата праці, вимушених простоїв, відпусток, забезпечення соціальних гарантій та державних виплат співробітникам.	70%
3	Забезпечення внутрішніх комунікацій з персоналом в умовах невизначеності.	67%
4	Перегляд системи оплати праці та винагород у зв'язку з суттєвими змінами в організації праці.	62%
5	Психологічна підтримка працівників та стабілізація їх психоемоційного стану, життєстійкість TOP команди.	60%

**Рис. 3 Дослідження HR-викликів компаній, в яких скоротилися обсяги продажів через падіння попиту [14]**

Запроваджено дії щодо оновлення державної політики у податковій та митній сферах. Закон України № 2120-IX від 15.03.2022 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» вносить суттєві зміни щодо порядку сплати єдиного податку, зменшує розмір ПДВ та акцизу на пальне, передбачає податкові стимули для великого бізнесу та благодійності<sup>16</sup>. Саме застосування інструментів дерегуляції податкової та митної політики зменшують адміністративне та податкове навантаження, дозволяють бізнесу залишати більше коштів у власному обороті й мати ресурс на подолання викликів під час війни.

Прийняті законодавчі акти доволі часто потребують коментарів та роз'яснень для мікро, малого та середнього бізнесу. Певні бізнес-запитання вже роз'яснюються професійною консалтинговою спільнотою, що активно діє на території країни. Водночас до допомоги залучаються Міністерство економіки України, Міністерство цифрової трансформації України та проект «Дія», бізнес компанія «Prozorro» та платформа цифрової взаємодії «e-tender» для допомоги релокації бізнесу.

Вагомий внесок у підтримку вітчизняного бізнесу робить міжнародне співробітництво України з Агентством з міжнародного розвитку (USAID), Німецьким товариством міжнародного співробітництва. Вже у квітні 2022 р GIZ почало співпрацювати зі сертифікованими консультантами й шукати дієві рішення щодо забезпечення населення можливостями та гідними умовами життя у довгостроковій перспективі. Одним із дієвих кроків є стартування грантової підтримки ММСБ, в рамках якої передбачається організація консультаційних послуг з розвитку бізнесу для українського ММСБ, які перебувають у кризовому стані через триваючу війну.

<sup>16</sup> Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення 26.04.2022)

Через невідкладну підтримку мікро, малий та середній бізнес почав змінювати прогнози та управлінські рішення. Наприкінці березня 2022 р. власники МСБ виважили власні можливості й змінили очікування у порівнянні з попереднім місяцем. Мікро та малий бізнес має намір вийти у 2022 р. на рівень 71,8% порівняно з 2021 роком. Середній бізнес очікує обороти у 2022 році 47,3% порівняно з 2021 роком (на 18 в.п. оптимістичніше, ніж у попередньому місяці). Оптимістичні прогнози дають ІТ сектор, торгівля харчовими продуктами, підприємства охорони здоров'я, професійні послуги, машинобудування та оптова торгівля<sup>17</sup>. Однак, не всі галузі мають змогу вистояти під час війни, багато підприємств опиняються у складному стані та потребують підтримки з боку уряду, професійних організацій та асоціацій. Сотні новостворених чи релокованих підприємств потребують допомоги у збуті власної продукції та послуг, поясненнях та інформаційної підтримки.

Незважаючи на державну підтримку відновлення українського бізнесу є складним. Велика частка ММСБ залишається неготовою до ризиків, вагається у правильності прийнятих рішень й має сумніви в отриманні позитивних результатів. Виникає широке коло питань правового, фінансового, кадрового, технологічного характеру, формує необхідність впровадження та адаптації дієвих консалтингових інструментів. Нові виклики та реалії формують нові ролі консалтингу – оперативний аналіз ринкової ситуації, ситуативне моделювання процесів, надання дієвих управлінських інструментів з урахуванням проблем бізнесу, безперервне інформаційне супроводження та взаємодія з бізнесом. Відтепер до переліку консалтингового супроводження додаються нові завдання:

сприяння налагодженню втрачених бізнес-зв'язків;

мінімізація виникаючих проблем і ризиків бізнесу;

<sup>17</sup> Національна платформа малого та середнього бізнесу. URL: <https://platforma-msb.org/eksperty-za-chotyry-tyzhnivijny-msb-vtratyv-85-mlrd-dolariv/> (дата звернення 26.04.2022)

сприяння адаптації підприємців до нових непередбачених умов;

кадрове забезпечення та стабілізація емоційного стану працівників;

інтеграція вітчизняного бізнесу у європейські ринки.

Слід зауважити, що виконання перелічених консалтингових завдань стає можливим завдяки:

по-перше, широкомасштабному охопленню та об'єднанню спільноти консультантів й створення ними системи інноваційних та кластерних зв'язків;

по-друге, суцільного експертного консалтингового супроводження підприємств мікро, малого та середнього бізнесу на волонтерських засадах;

по-третє, активізації сумісної розробки дієвих інструментів по виведенню бізнесу з надважкого стану, залучення вітчизняних і закордонних експертів та аналітиків.

На сьогодні в перелік професійних об'єднань, які продовжують консалтингову діяльність в Україні й максимально залучені до розв'язання виникаючих проблем підприємств ММСБ входять:

Всеукраїнська асоціація консультантів з управління (СМС-Ukraine)», яка є діючим членом Міжнародного інституту управлінського консалтингу ІСМСІ й створює умови та майданчики взаємодії між бізнесом та співтовариством менеджмент консультантів.

Консалтингова компанія «Advanter group» – входить до міжнародної групи компаній та здійснює оперативний аналіз ринку. У період військового часу «Advanter group» максимально сприяє відновленню та запуску діяльності бізнесу в Україні.

Академія «Делойт» має глобальну директорію офісів та надає послуги з навчання для керівників та

спеціалістів. З початку війни компанія оперативно збирає та систематизує актуальну інформацію про події, майбутні тенденції в Україні.

Асоціація підприємств промислової автоматизації України – об'єднує юридичних осіб, вендорів, університети, промислові підприємства кінцевих споживачів продукції. Під час війни швидко долучилась до розв'язання проблем. Дієвими рішеннями, що вже впроваджені асоціацією є налагодження експорту вітчизняної продукції та сервісів шляхом залучення українського кластерного альянсу.

Регіональні торгово-промислові палати, які професійно надають експертні послуги, проводять безкоштовні он-лан вебіари для ММСБ за підтримки ЄС та ПРООН.

Здебільшого перелічені організації спеціалізуються на аудиторських послугах, консалтингу, операційному управлінні, юридичних послугах, оподаткуванні, корпоративних фінансах, управлінні ризиками тощо. Володіння управлінськими навичками, експертною думкою, широким колом професійних зв'язків стають нагодою для підтримки ММСБ у період війни (рис. 4).

Консалтингове супроводження доцільно надавати з урахуванням потреб, наприклад, відкриття, переміщення або підтримка діючих ММСБ. Релокація бізнесу передбачає необхідність певного консалтингового супроводження, а саме:

пояснення особливостей регіонального розвитку ринкової інфраструктури та рівень безпеки нових локації;

надання переліку наявних підприємств та можливості співпраці з ними на нових територіях;

роз'яснення можливостей приєднання до кластерних ініціатив, допомога у обранні локації;



Рис. 4. Зміст консалтингового супроводження під час військового стану в Україні

супроводження під час переоформлення дозвільних документів, роз'яснення правових аспектів при переміщенні бізнесу;

допомога у переналаштуванні бізнесу на інші види продукції та послуг;

підбір кадрів на нових територіях, надання можливостей пошуку вузьких спеціалістів;

пошук нових замовників, допомога при запровадженні інструментів просування;

пошук та підбір нових постачальників сировини, матеріалів в Україні та закордоном;

допомога у визначенні джерел фінансування, окреслення процедурних аспектів щодо обрання форм фінансування та умов подальшої діяльності.

Наведені питання не є вичерпними для консультантів. Майже щодоби перелік питань консалтингового супроводження оновлюється. Незмінними залишаються питання виходу вітчизняного бізнесу на експортні ринки, підвищення операційної ефективності, підвищення фінансового стану через призупинення діяльності. Через появу урядових програм підтримки (безвідсоткове кредитування, зниження відсоткових ставок) та залучення міжнародних грантових програм підтримки підприємств новачків виникають нові напрями консалтингового супроводження, а саме:

роз'яснення інформації щодо можливостей стартап-підприємств ММСБ;

комплексна допомога у написанні бізнес-планів, підтримка при виході ММСБ на ринок;

супроводження реалізації планів стартап-проєкту, допомога у вирішенні складних питань, що з'являються під час діяльності;

сприяння у пошуку персоналу, моральна підтримка та адаптація усіх учасників процесу;

консультаційна допомога у правових та юридичних питаннях тощо.

Від ситуації в якій опинився бізнес будуть залежати управлінські дії. В дійсний час вже надаються консультації мікро, малому та середньому бізнесу відносно безвідсоткового кредитування, грантових сум на відновлення та відкриття бізнесу. Переважно

більшість підприємств, що потребують підтримки формує агросектор, шийне, харчове виробництво, торгівля, деревопереробні, транспортні та логістичні підприємства. Для надання актуальних аналітичних даних спільнота консультантів має розроблювати оперативні експертні висновки та рекомендації щодо ведення бізнесу у військовий час. Пошук та систематизація релевантної інформації дозволять зробити аналіз даних, акцентувати увагу на поточних, найбільш актуальних проблемах і викликах військового часу. Розповсюдження експертної аналітичної інформації доцільно відбудовувати на регулярній основі – щотижнева публікація статей на сайтах, випуск тематичних аналітичних звітів і дайджестів, організація тематичних зустрічей та публічних заходів, вебінарів.

### **Висновки**

У період війни консалтингова спільнота прикладає максимальні зусилля до запобігання соціального та економічного руйнування України. Через представників консалтингових асоціацій створюються сприятливі умови інформаційного забезпечення та консультування бізнесу. Найгострішими питаннями, що намагаються вирішити фахівці – консультувати з питань релокації бізнесу, запуску та налагодження раніше зупиненого виробництва, відтворення логістичних зв'язків, відновлення операційної ефективності, визначення процедури сплати податків тощо. Моніторинг ринків і створення оперативних даних дозволяють консультантам знайти варіанти відновлення бізнес-ланцюгів.

На превеликий жаль військовий стан ще триває в Україні. Це змушує бізнес-спільноту постійно знаходитися у стані напруги та невизначеності. Бізнес рішення, що є дієвими на сьогодні дуже швидко можуть втрачати свою актуальність. Тому визначальна роль консалтингового супроводження українського бізнесу під час війни, полягає у постійному моніторингу змін та оперативній сумісній роботі по розробці антикризових дій з урахуванням швидко мінливих та непередбачених ситуацій.

### **Інформація про автора:**

**Гуренко Анна Василівна,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту і підприємництва на морському транспорті  
Азовський морський інститут Національного університету «Одеська морська академія»

19, Чорноморська вул., Маріуполь, 87500, Україна

### **Information about the authors:**

**Hurenko Anna Vasylivna,**

PhD, Associate Professor of Economics,

Associate Professor at the Department of Maritime Transport Management and Entrepreneurship  
Azov Maritime Institute of National university "Odessa Maritime Academy"

19, Chornomorska str., Mariupol, 87500, Ukraine