

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.51.69.047

## Роль консалтинга в антикризисном управлении

**Кулешов Антон Игоревич**

Главный специалист по технологии объектов подготовки газа,  
Управление по инжинирингу газовой инфраструктуры,  
ООО «Газпромнефть-Заполярье»,  
625048, Российская Федерация, Тюмень, ул. 50 лет Октября, 8Б;  
e-mail: GPN-Zapolar@yamal.gazprom-neft.ru

### Аннотация

В статье определяются роль консалтинга в современном антикризисном управлении на отечественных предприятиях, на основе научных концепций по менеджменту выносятся предложения по совершенствованию управления хозяйствующими субъектами. Характеризуются основные составляющие системы антикризисного управления. Проводится анализ современных методов преодоления кризисных явлений в управлении. Обозначены особенности работы консалтинговых агентств и их место в антикризисном управлении. Изучены основные методы консалтинга. Выявлены направления совершенствования консалтинговой деятельности при антикризисном управлении на отечественных предприятиях.

### Для цитирования в научных исследованиях

Кулешов А.И. Роль консалтинга в антикризисном управлении // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 8А. С. 485-492. DOI: 10.34670/AR.2023.51.69.047

### Ключевые слова

Антикризисное управление, антикризисные явления, консалтинг, консалтинговое агентство, кризисный управляющий, менеджмент, риск-менеджмент, теория управления, хозяйствующий субъект.

## Введение

Актуальность исследования обусловлена тем, что кризис является объективной чертой и предпосылкой развития любой макро- и микроэкономической системы. Кризисные явления в деятельности предприятия проявляются в форме резкого обострения противоречий, которые возникают в процессе взаимодействия отдельных элементов экономической системы между собой и с внешним окружением [Porov et al., 2022, 374]. Накопление разногласий приводит к нарушению равновесия экономической системы и ухудшению ее общего состояния. Как следствие, сначала ухудшается, а потом постепенно теряется жизнеспособность предприятия, возможность возвращения к равновесному состоянию, возникает дефицит ресурсов или ограничение возможностей предприятия для дальнейшего развития.

Целью данной статьи является анализ роли эффективного консалтинга в антикризисном управлении предприятием.

## Основная часть

Согласно теоретическим концепциям по менеджменту, на предприятиях кризисные явления, как правило, могут возникать между [Литош, Петров, Самороднов, 2018, 73]:

- возможной и необходимой производственной мощностью предприятия;
- необходимым объемом ресурсов, который потребляет предприятие, и возможностью их привлечения, ценами предложения и спроса на них;
- рыночной стоимостью продукции и объемом затрат, которые возникают в процессе производства и должны быть компенсированы за счет полученного дохода;
- количественными и качественными характеристиками продукции (товаров, услуг) и соответствующими характеристиками рыночного спроса;
- фактическим и плановым распределением прибыли предприятия на производственное и социальное развитие.

В целом, цикл развития предприятия состоит из таких основных стадий:

- 1) Стадия подъема, которая характеризуется возрастанием количественных и улучшением качественных признаков функционирования предприятия. Нарушение состояния равновесия на этой стадии приводит к переходу предприятия к новому равновесному состоянию с более высокими качественными параметрами или имеет краткосрочный характер и не затрагивает основные параметры жизнедеятельности предприятия.
- 2) Стадия стабильности, для которой характерны относительная стабильность количественных и качественных показателей функционирования.
- 3) Стадия кризиса, проявлением которой является снижение количественных и ухудшение качественных параметров функционирования предприятия, что приводит к нарушению равновесия, которое предприятие уже не в состоянии самостоятельно восстановить.
- 4) Стадия оживления, проявлением которой является замедление падения и постепенное выравнивание и рост показателей деятельности предприятия. Это первый шаг преодоления кризисных явлений [Борщева, Ермилина, Санталова, Соклакова, 2018, 125].

Преодоление кризиса дает возможность продлить жизнедеятельность предприятия, обеспечить его возрождение на том же или более высоком уровне. В случае возникновения кризисных явлений в результате обострения разногласий в отдельных элементах системы без ухудшения режима деятельности основных функциональных составляющих имеют место

локальные кризисы [Комиссарова, Ионова, 2017, 93].

Появление и распространение кризисных явлений в отдельных элементах системы только сначала происходят изолированно друг от друга. В ходе развития и углубления отдельные локальные кризисы переплетаются и формируют почву для перехода к системному кризису.

Исследователи выделяют такие локальные сегменты проявления кризисных явлений [Синявин и др., 2018, 16]:

- кризис деятельности, связанный с сокращением или увеличением конкурентами стратегической зоны хозяйствования, т.е. с нарушением соответствия между возможностями производственной системы и их реализацией в рамках избранной ниши рынка, ассортиментной или региональной политики;
- финансовый кризис, который проявляется в невозможности получения необходимых финансовых ресурсов;
- кризис сбыта, вызванный несоответствием объема и структуры производимой продукции объему и структуре спроса;
- кризис платежеспособности, определяемый как несоответствие между денежными доходами и расходами организации, которое приводит к периодической или постоянной невозможности финансирования деятельности и выполнения принятых внешних обязательств.
- управленческий кризис, вызванный несоответствием стиля, методов и средств управления организацией с ее статусом, стратегическими целями, качеством персонала и т.п.;
- кризис организационной структуры управления, причиной которого является несоответствие между организационно-правовой формой хозяйствования, формой собственности, внутренней организационной структурой управления и масштабами деятельности организации, характеристиками ее ресурсного потенциала.

Проведем сравнение макро- и микроэкономических кризисов.

Во-первых, если на макроэкономическом уровне кризис всегда является точкой перелома нисходящей и восходящей ветви развития, то на уровне предприятия дальнейший рост далеко не всегда имеет место. Кризис на макроуровне не может быть перманентным, так как экономическая система сама создает предпосылки для нового хозяйственного подъема. На уровне предприятия возникновение отдельных кризисных явлений, если не проведены мероприятия по их локализации, обуславливает переход к системному кризису и, как правило, завершается юридическим банкротством или ликвидацией предприятия.

Во-вторых, на микроэкономическом уровне кризис нельзя отождествлять с каким-нибудь отдельно взятым этапом жизненного цикла предприятия. В отличие от макроуровня, кризис не является стадией жизненного цикла, а стадия «старость» не является его аналогом. Кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Каждая следующая фаза жизненного цикла становится возможной только в результате преодоления возникающих кризисных явлений. В противоположном случае традиционная последовательность фаз развития может быть нарушена вследствие досрочного спада, закрытия предприятия или его перехода к новому собственнику.

В-третьих, возникновение кризисных явлений на уровне предприятия не зависит от того, на какой стадии цикла макроэкономического развития оно находится. Так, несмотря на общегосударственный кризис, можно привести немало примеров успеха отдельных предприятий.

В-четвертых, скорость распространения кризисных явлений является индивидуальной характеристикой каждого отдельного предприятия. Она зависит от характера и силы взаимодействия внутренних и внешних факторов, от имеющихся у предприятия возможностей по восстановлению механизмов саморегуляции.

В-пятых, особенностью циклического развития микроэкономических систем является возникновение кризисных явлений с определенной частотой. Частота кризисных явлений обуславливается такими факторами [Корпоративный менеджмент, www]:

- размеры предприятия и объем его ресурсного потенциала;
- возраст предприятия, накопленный опыт преодоления кризисных явлений на предшествующих этапах развития;
- длительность цикла оборота активов предприятия (прежде всего, операционного цикла);
- состояние внешней среды, ее благоприятствование развитию предпринимательской деловой активности;
- наличие эффективного собственника, который заинтересован в мобилизации усилий для преодоления кризисных явлений;
- наличие управленческих кадров соответствующего уровня квалификации, которые могут обеспечить вывод предприятия из кризисного состояния.

В-шестых, кризисное состояние предприятия является свидетельством постепенного разбалансирования и потери дееспособности внутреннего механизма саморегуляции хозяйственной системы. К моменту возникновения кризиса экономическая система достигает вершины возможного развития, дальнейшее развитие в этих границах невозможно.

Существенную роль в современном антикризисном управлении предприятием играет консалтинг. При возникновении кризисного явления организация в данном случае обращается к стороннему консультанту в консалтинговую фирму [Эффективный менеджер и руководитель: 8 типов инструментов..., 2023, 24].

Во время первоначального контакта с клиентом и предварительного диагноза проблемы консультант должен собирать и проанализировать достаточно информации, чтобы составить план и определить задачи антикризисного управления. На этом этапе клиент надеется получить от консультанта не только информацию о проблеме, но и предложения, и рекомендации для его решения.

План задач, который включает стратегию, которая должна соблюдаться, формально рекомендуется клиентом в виде предложений. При их написании клиент не присутствует.

План задачи затем определяет цели и требуемые для их достижения технические меры (реорганизация информационной системы, операционное финансирование, системы управления дебиторской задолженностью). Цели должны быть представлены в форме критериев качества, исходя из количественного измерения, показывая преимущества, которые клиент получит, если задача будет успешно выполненной. Финансовые выгоды должны быть подчеркнуты и очевидны для клиента.

На практике характер действий консультанта и клиента варьируется в зависимости от фазы. Обе стороны должны точно знать, чего ожидает другая сторона на каждом этапе. В частности, клиенту, как правило, важно знать, переходит ли задача к цели. Чтобы разрешить контроль, план включает в себя описание промежуточных результатов и определяет, какие отчеты рекомендуются. В конце каждого значительного этапа должен быть представлен окончательный отчет, но с долгими и сложными задачами могут потребоваться короткие промежуточные

отчеты в конце каждого подэтапа или периодически (ежемесячно, ежеквартально), чтобы предприятие могло регулярно оплачивать услуги консультанта [Незнамов, 2021, 305].

Консультант предлагает стиль или характер консультирования, который, по его мнению, соответствует характеру проблемы, мотивации и возможностей персонала клиента. И здесь, как правило, недостаточно дать общее определение используемого подхода. Отсутствие ясности в определении ролей для каждой фазы задачи может вызвать значительные проблемы при антикризисном управлении. Довольно часто это связано с изменением этапов консалтинга.

После подробного определения ролей консультант может определить ресурсы, необходимые для выполнения задачи на каждом этапе, включая:

- ресурсы, предоставленные консультантом (консультант по времени, материалы, исследовательская работа, юридическая помощь и другие услуги);
- ресурсы, которые предоставляют клиенту (время управления и персонал, меры взаимодействия, административная поддержка, офисное оборудование, инструменты тестирования, экспериментальные работы, вычислительные операции и т.д.) [там же, 307].

Отсутствие точного определения участия клиента может быть источником значительной трудности, если после начала работы клиент узнает, что он должен сделать то, на что он не рассчитывал.

На этом этапе может быть трудно определить, сколько будет стоить задача: точные цифры могут быть получены только на этапе планирования действий. Тем не менее, предварительная оценка требуется во всех случаях, когда предлагаемые изменения будут дорогими (например, новые инвестиции или денежная компенсация сотрудникам, которые будут сокращены). Клиент должен понять возможные финансовые аспекты консалтингового проекта, прежде чем решить, нуждается ли его организация в подобных изменениях.

Как правило, предложенная задача описана в документе, представленном клиенту для рассмотрения и утверждения. Он может иметь разные названия: исследовательский отчет, техническое предложение, документация по проекту, план проекта, контракт. Некоторым клиентам требуется предложения, которые должны быть даны в определенной, удобной форме для них. В этом случае легче рассмотреть и оценить альтернативные проекты, полученные от нескольких консультантов [там же, 308].

Предложения отражают их собственное видение по проблемам консультанта клиента и представляют цель, методологию, список результатов затрат и план консультаций.

Он имеет ограничение в связи с представлением методологических оснований консультирования без очевидных выводов для клиента. Обеспечивает расширяющийся контакт с клиентом, представляя план рабочего, условия и расходы. Недостатком является возможная переоценка затрат и средств [Бухалков, 2017, 245].

Во время первоначального контакта с клиентом и предварительного диагноза проблемы консультант должен собирать и проанализировать достаточно информации, чтобы составить план задачи. На этом этапе клиент, как правило, получает от консультанта не только информацию о проблеме, но и предложения и рекомендации для ее решения.

Итак, необходимыми источниками информации, используемыми консультантом на стадии диагностики, являются записи и документы, размещенные материалы в средствах массовой информации, результаты собственных наблюдений консультанта и разговоров с руководителями организации клиента.

Таким образом, антикризисное управление в качестве предмета воздействия рассматривает

проблемы, а также предполагаемые и реальные факторы кризиса, т.е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения – наступления кризиса. Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным и тем более оформляется как антикризисное по мере вступления организации в полосу кризисного развития. Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях: кризисы можно предвидеть, ускорять, предвирать, отодвигать, смягчать; к кризисам можно и необходимо готовиться; управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства; кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми; управление кризисными процессами способно ускорять их и минимизировать последствия.

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами, в числе которых гибкость и адаптивность; усиление неформального влияния и энтузиазма персонала; диверсификация форм, методов и видов управления, поиск наиболее приемлемых методов эффективного управления; усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Механизм управления, характеризующий средства воздействия, в кризисной ситуации также имеет свои особенности.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны отдаваться мотивированию, ориентированному на экономию ресурсов, избежание ошибок, осторожность, глубокий анализ проблемных ситуаций, профессионализм и пр.; установкам на оптимизм и уверенность, на социально-психологическую стабильность деятельности; интеграции профессиональных ценностей; инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития; корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

Все это в совокупности находит отражение в стиле управления. Стиль антикризисного управления характеризуется: профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, желанием персонала принимать на себя ответственность за решение проблем и т.д.

## Заключение

Кризисные явления в деятельности предприятий требуют создания государственного механизма решения данной проблемы. Крайними мерами здесь является институт банкротства. Институт банкротства предусматривает судебное признание невозможности предприятия рассчитаться по своим долговым обязательствам на протяжении определенного периода времени [Ряховская, Кован, 2018, 38]. Поскольку имеющихся у него активов для расчета со всеми кредиторами, как правило, недостаточно, институт банкротства является государственным механизмом решения вопроса о дальнейшей судьбе предприятия, заключающимся в приостановлении хозяйственной деятельности и принудительной продаже имущества предприятия-должника для расчета по его обязательствам или предоставлении государственной поддержки для его финансового оздоровления (санации).

## Библиография

1. Борщева А.В., Ермилина Д.А., Санталова М.С., Соклакова И.В. Антикризисное управление социально-экономическими системами. М.: Дашков и К°, 2018. 235 с.
2. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М.: ИНФРА-М, 2017. 392 с.

3. Комиссарова Т.С., Ионова М.Л. Ответственность в системе управления предприятием. Новосибирск: СГУГиТ, 2017. 163 с.
4. Корпоративный менеджмент. URL: <http://www.cfin.ru>.
5. Литош А.А., Петров А.А., Самороднов О.В. Антикризисное управление организацией. Психологический аспект. СПб: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный ун-т, 2018. 173 с.
6. Незнамов А. Консалтинг: путешествие длиною в жизнь. Волгоград: Перископ-Волга, 2021. 407 с.
7. Ряховская А.Н., Кован С.Е. (ред.) Институт банкротства физических лиц: практика и направления развития. М.: Кнорус, 2018. 179 с.
8. Синявин В.Ю. и др. Антикризисное управление организацией в рискогенном обществе. Пенза: Изд-во ПГУ, 2018. 194 с.
9. Эффективный менеджер и руководитель: 8 типов инструментов и 5 привычек: самоучитель для менеджеров и руководителей любых рангов / КСК Групп аудит и консалтинг. М.: Эксмо, 2023. 207 с.
10. Popov R.A. et al. Administración y "fenómeno de mercado": choque de convivencia en la economía territorial // Revista de Investigaciones Universidad del Quindío. 2022. No. 34 (S2). P. 373-380.

## The role of consulting in anti-crisis management

**Anton I. Kuleshov**

Chief Technology Specialist for Gas Treatment Facilities,  
Infrastructure Engineering Department,  
LLC Gazpromneft-Zapolyarye,  
625048, 8B 50 let Oktyabrya str., Tyumen', Russian Federation;  
e-mail: GPN-Zapolar@yamal.gazprom-neft.ru

### Abstract

The article determines the role of consulting in modern anti-crisis management at domestic enterprises; on the basis of scientific concepts for management, proposals are made to improve management of business entities. The author characterizes the main components of the anti -crisis control system. The analysis of modern methods of overcoming crisis in management is carried out. Features of the work of consulting agencies and their place in anti -crisis management are determined. The main consulting methods are studied. The directions of improving consulting activities in anti -crisis administration at domestic enterprises are identified.

### For citation

Kuleshov A.I. (2023) Rol' konsaltinga v antikrizisnom upravlenii [The role of consulting in anti-crisis management]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (8A), pp. 485-492. DOI: 10.34670/AR.2023.51.69.047

### Keywords

Anti-crisis management, anti-crisis phenomena, consulting, consulting agency, crisis manager, management, risk management, management theory, business entity.

## References

1. Borshcheva A.V., Ermilina D.A., Santalova M.S., Soklakova I.V. (2018) *Antikrizisnoe upravlenie sotsial'no-ekonomicheskimi sistemami* [Anti-crisis management of socio-economic systems]. Moscow: Dashkov i K° Publ.
2. Bukhalkov M.I. (2017) *Vnutrifirmennoe planirovanie* [Intra-company planning]. Moscow: INFRA-M Publ.
3. *Effektivnyi menedzher i rukovoditel': 8 tipov instrumentov i 5 privyчек: samouchitel' dlya menedzherov i rukovoditelei*

- 
- lyubykh rangov / KSK Grupp audit i konsalting* [Effective manager and leader: 8 types of tools and 5 habits: a tutorial for managers and executives of any ranks / KSK Group audit and consulting] (2023). Moscow: Eksmo Publ.
4. Komissarova T.S., Ionova M.L. (2017) *Otvetstvennost' v sisteme upravleniya predpriyatiem* [Responsibility in the enterprise management system]. Novosibirsk: Siberian State University of Geosystems and Technologies.
  5. *Korporativnyi menedzhment* [Corporate management]. Available at: <http://www.cfin.ru> [Accessed 16/06/2023].
  6. Litosh A.A., Petrov A.A., Samorodnov O.V. (2018) *Antikrizisnoe upravlenie organizatsiei. Psikhologicheskii aspekt* [Anti-crisis management of the organization. Psychological aspect]. Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering.
  7. Neznamov A. (2021) *Konsalting: puteshestvie dlinoyu v zhizn'* [Consulting: a lifelong journey]. Volgograd: Periskop-Volga Publ.
  8. Popov R.A. et al. (2022) Administración y "fenómeno de mercado": choque de convivencia en la economía territorial. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*.. No. 34 (S2). P. 373-380.
  9. Ryakhovskaya A.N., Kovan S.E. (eds.) (2018) *Institut bankrotstva fizicheskikh lits: praktika i napravleniya razvitiya* [Institute of Bankruptcy of Individuals: Practice and Development Directions]. Moscow: Knorus Publ.
  10. Sinyavin V.Yu. et al. (2018) *Antikrizisnoe upravlenie organizatsiei v riskogennom obshchestve* [Anti-crisis management of an organization in a risky society]. Penza: Publishing House of Penza State University.