

**Бахчиванжи Л.А.,**  
*к.е.н., доцент кафедри менеджменту*  
*Одеський державний аграрний університет,*  
*м. Одеса, Україна*

**Євтушок О.В.,**  
*к.е.н., асистент кафедри менеджменту*  
*Одеський державний аграрний університет,*  
*м. Одеса, Україна*

**Шамотій А.М.,**  
*здобувач вищої освіти*  
*Одеський державний аграрний університет,*  
*м. Одеса, Україна*

## **КОНСАЛТИНГОВИЙ ПРОЄКТ З МЕНЕДЖМЕНТ - АУДИТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Глобальні виклики сьогодення загострюють продовольчу проблему, створюють цілу низку загроз для функціонування підприємств аграрного сектора та аграрного бізнесу. Це обумовлює необхідність і актуальність формування і розвитку ринку консалтингових послуг, що надаються спеціалізованими консультаційними службами та кваліфікованими консультантами. На даний час сформувався глобальний ринок консалтингових послуг, на якому діють транснаціональні консалтингові компанії, у той же час зростає кількість національних консалтингових фірм, які досить впевнено конкурують на ринку з іноземними консультантами з огляду на те, що наші консультанти мають великий досвід управлінської діяльності та практичної роботи в національних підприємствах та галузях національної економіки. Зростання попиту на послуги з налаштування автоматизованих систем управління в умовах формування нового технологічного укладу та переходу до цифрової економіки, більшість консалтингових компаній надає послуги саме з інформаційних технологій та комунікацій в сфері організації і автоматизації обліку, управління фінансами, аудиту. Однак при цьому значна частина сфер діяльності аграрних підприємств, що є суб'єктами малого підприємництва, залишається поза увагою консультантів, що в умовах динамічного зростання ринку консалтингових послуг та загострення конкуренції на даному ринку може створити нову ринкову нішу, яку можуть зайняти консультанти та консалтингові компанії, що спеціалізуються на наданні консультацій у сфері агробізнесу.

Потреба у таких послугах доводиться тим, що більшість аграрних підприємств – малих і середніх суб'єктів господарювання з року в рік демонструють нестабільний фінансовий стан, вкрай повільний обіг оборотного капіталу, нестабільні доходи і недостатній для відтворення нового

виробничого циклу прибуток. Покажем у даному випадку є приватне сільськогосподарське підприємство Агрофірма «Єдність» (табл. 1).

**Таблиця 1 Фінансові коефіцієнти ІІІ «Агрофірма «Єдність»**

Фінансові коефіцієнти	На початок 2020 р.	На кінець 2020 р.	Абсолютне відхилення	Нормативний рівень
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,06	0,25	0,19	0,2-0,25
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,06	0,25	0,19	0,8-1,0
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	55,37	115,09	59,72	2,0-2,5
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	0,38	0,65	0,27	>1,0 зростання
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,39	0,66	0,27	зростання
Коефіцієнт заборгованості (фінансового ризику)	0,01	0,01	0	<1,0
Коефіцієнт поточної заборгованості	1	1	0	-
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,98	0,99	0,01	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1	1	0	>0,5
<b>Показники рентабельності</b>	<b>2019 р.</b>	<b>2020 р.</b>	<b>х</b>	<b>х</b>
Валовий прибуток (збиток -)	-260	-3455	х	х
Чистий прибуток (збиток -)	339	-4459	х	х
Рівень збитковості реалізованої продукції, %	-1,16	-15,41	х	х
Рентабельність капіталу, %	0,94	-9,58	х	х

*Джерело: Розраховано авторами за даними фінансової звітності підприємства*

Значний ресурсний потенціал агрофірми «Єдність», авансований капітал якої на кінець 2020 року становить майже 50 млн. грн., не використовується ефективно: у 2020 році підприємство зазнало збитків на суму понад 4 млн. грн.

Незважаючи на те, що підприємство є платоспроможним (на кінець 2020 р. коефіцієнт абсолютної ліквідності досяг нормативного значення), капітал підприємства обертається вкрай повільно, що обумовлено значною сумою запасів, які в абсолютному виразі перевищують 30 млн. грн. а у відносному становлять майже 75 % авансованого капіталу. Має місце критична диспропорція у співвідношенні основного і оборотного капіталу Підприємство знаходиться у кризовому стані та вимагає реалізації консалтингового проєкту, який би охоплював кадрові, фінансові, маркетингові та інші аспекти та дозволив забезпечити конкурентоспроможність підприємства у нестабільному ринковому середовищі.

Як вихід з кризової ситуації підприємству доцільно запропонувати замовити консалтингові послуги з менеджмент – аудиту, коли незалежний консультант професійним поглядом зможе на основі здійсненої діагностики, виявити існуючі проблеми та запропонувати комплекс заходів для

«оздоровлення» ситуації. Проведення менеджмент-аудиту дозволить комплексно з позиції системного підходу вирішити стратегію розвитку агрофірми. У процесі менеджмент-аудиту консультантами має бути проведена оцінка поточного стану та тенденцій розвитку агрофірми, її керівних кадрів та фахівців, параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища. Основними методами вивчення підприємства-клієнта, що будуть зазначені у пропозиції консалтингової компанії, можуть бути ознайомлення з фінансовими документами, опитування та анкетування фахівців і керівників, діагностичні наради, проведення групової роботи, формування фокус-груп, мозкові штурми та проведення ділових ігор з персоналом.

Серед основних проблем менеджменту національних підприємств, і аграрні підприємства тут не є виключенням, консультанти - аудиторів відзначають невідповідність організаційної структури підприємства і структури управління [1, с. 39], також експертами діагностується найчастіше недостатній рівень інвестування і низка ефективність авансованого капіталу, недостатня мотивація персоналу та відсутність знань з маркетингового управління.

Після проведення менеджмент-аудиту агрофірмі доцільно скористатись послугами консультантів з маркетингових досліджень. Національні консалтингові компанії надають у сфері агробізнесу широкий спектр послуг [2], серед яких для Агрофірми «Єдність» в якості пріоритетних можуть бути запропоновані наступні напрями: визначення ринкових ніш, опис системи збуту продукції згідно спеціалізації підприємства, формування стратегії просування та оцінка можливих ризиків.

З огляду на те, що фінансові можливості Агрофірми «Єдність» не дозволяють ввести до складу організаційної структури управління відділ маркетингу чи посаду – маркетолога, доцільно з метою розробки та реалізації маркетингових стратегій підприємства скористатись послугами маркетингових консалтингових компаній. Так, наприклад, у сфері агробізнесу на національному ринку консалтингових послуг добре зарекомендувала себе компанія Best Step [2], що надає весь спектр маркетингових послуг, з яких для досліджуваного підприємства привабливими могли б стати розробка асортиментної, цінової, збутової, комунікаційної та, зокрема, рекламної політики, методів роботи з клієнтами; аналіз сильних і слабких сторін Агрофірми порівняно з конкурентами, визначення товарів-конкурентів, товарів (продукції) – замінників. У перспективі в умовах сприяння виходу національного аграрного бізнесу на Європейські ринки, актуальними для Агрофірми «Єдність» можуть стати послуги з міжнародного маркетингу.

Попит на послуги консалтингових фірм з боку підприємств аграрного сектора викликаний двома потребами: необхідністю розробки маркетингової стратегії та підвищення прибутковості шляхом оптимізації витрат, збалансованості активів, удосконалення організаційних структур. В якості першого етапу консалтингу підприємств агробізнесу доцільно здійснити консалтинговий проєкт з менеджмент-аудиту незалежними експертами-консультантами.

Консалтингові компанії мають стати ключовим суб'єктом мікросередовища як складової зовнішнього маркетингового середовища аграрного підприємства. Їх партнерство забезпечить як підвищення ефективності функціонування та забезпечення фінансової стійкості аграрного підприємства, так і формування ефективної і затребуваної сфери консалтингових послуг з агробізнесу у національній економіці.

### **Література:**

1. Мірошниченко А.А. Причини, що стримують формування гармонійної системи сільськогосподарського консультування. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 9-ї н.-п. Інтернет-конференції 20-21.11.2021. Т 1. Дніпро. Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2021. С. 111-113

2. Best Crop: маркетингові дослідження, аналітика. URL: <https://best-crop.com/uslugi/marketingovye-issledovanija-analitika/> (Дата звернення 09.11.2022 р.)

**Благун І.І.,**

*д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту і маркетингу  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
м. Івано-Франківськ, Україна*

**Роскладка Д.Ю.,**

*здобувач вищої освіти  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
м. Івано-Франківськ, Україна*

## **ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ З ВИКОРИСТАННЯМ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ**

Протягом останніх років суттєво помітна тенденція до зростання важливості соціальних мереж при просуванні продуктів на різні ринки. У даний проміжок часу у період широкомасштабного розвитку інтернету продуктивне використання можливостей, що він надає, буде сприяти вигіднішому результату та функціонуванню продуктивних дій на різних ринках. Більшість українців мають очікування, щодо змоги отримання необхідної їм інформації за допомогою онлайн ресурсів. І саме через це виходить, що не користування всіма можливостями, які надає інтернет для популяризації будь-якого товару чи послуги, призводить до гіршого результату дій.

Визначення соціальних мереж можна трактувати, як сукупність соціальних інформаційних платформ, яка створюється фізичними особами або фірмами. У мережі інтернет соціальні мережі представлені у вигляді платформ, за допомогою яких користувачам надається можливість створювати особисті профілі та групи спілкуватися між собою та поширювати інформацію для певних аудиторій. Більша частина юзерів у мережі інтернет має реєстрацію принаймні у одній із соціальних мереж, а це може бути ознакою їхньої популярності. Їх застосування з метою пропозиції для продажу вже наявних або