

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-20>
УДК 338.43:005.591.6

О. А. ГРИЦЕНКО

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: grytsenkoelena@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9895-730X>



Л. В. НЕЧИПОРУК

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: ludmila-n@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0876-8861>



К. С. ЗЕЛЕНСЬКА

магістрантка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: zelenskaya077@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9948-1526>



К. П. СВИРИДЕНКОВ

магістрант кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого,
менеджер по роботі з клієнтами
юридичної компанії «Icon.Partners»,
Україна, м. Київ
e-mail: s.v.klryll2000@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3134-5338>



НОВІТНІ НАПРЯМИ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ¹

У статті досліджуються особливості консультативної діяльності в економічній, управлінській, страховій та оціночній сферах, актуальність яких зростає у зв'язку з новою реальністю. Особлива увага приділяється бізнес-консалтингу в агробізнесі, що спрямовано на визначення нових стратегічних завдань і методів їх реалізації. Представлено сучасні вимоги й основні принципи страхування в агросфері. Доводиться необхідність нових інструментів страхування агровиробництва та сільсько-господарської продукції. Розкрито особливості консалтингу ефективності економічного потенціалу бізнесу як пріоритетного напрямку консалтингової діяльності в сучасний період. Обґрунтовано роль, значення та нові напрями оціночної діяльності в умовах повосенного відновлення економічного потенціалу України.

Ключові слова: бізнес-консалтинг, інноваційні проєкти, агробізнес, страхування, економічний потенціал бізнесу, оцінювання, вартість, нерухомість.

JEL Classification: B40, B41, D21, G12, G22, M21.

Постановка проблеми. Консалтинг у загальному розумінні – це інтелектуальна, нематеріальна діяльність без фізичної відчутності, корисний ефект якої виявляється в процесі самої діяльності. Остання передбачає створення та впровадження інституційного образу майбутніх дій і способу (алгоритму) поведінки замовників, що спрямовані на вирішення їхніх проблем. Розвиток реальних закономірностей економічного життя, поява нових потреб та інтересів замовників змінюють консалтингову діяльність, породжують її нові напрями, алгоритми впровадження тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення понять «консалтинг», «бізнес-консалтинг» чи «стратегічний бізнес-консалтинг» вітчизняні нормативно-правові акти не містять, тому варто звернутися до праць фахівців. Так, на думку О. С. Марченко (O. S. Marchenko), «бізнес-консалтинг – це урегульована контрактом підприємницька діяльність фахівців з різних галузей знань та їх організацій з надання професійної допомоги суб'єктам господарювання у розв'язанні проблем ведення бізнесу з метою підвищення його ефективності та отримання прибутку» [1, с. 5]. Л. С. Шевченко (L. S. Shevchenko) стверджує, що «стратегічний бізнес-консалтинг – це врегульована контрактом професійна підприємницька діяльність фахівців із підготовки управлінських рішень щодо формування та реалізації стратегії, покликаної забезпечити ор-

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961).

© Гриценко О. А., Нечипорук Л. В., Зеленська К. С., Свириденков К. 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>.

ганізації (фірмі) найкращу конкурентну позицію, її функціонування й розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі» [2, с. 8]. Т. П. Кальна-Дубінюк (Т. Р. Kalna-Dubinyuk) під консалтингом розуміє «процес інтелектуальної професійної діяльності людини, що формує рекомендації, результатом яких є надання людині, що приймає рішення, оптимальних професійних порад або настанов, які сприяють вибору найкращого розв’язання проблем щодо функціонування виробництва та управління об’єктом (суб’єктом) та/або процесом» [3].

Формулювання цілей. Мета статті – розкрити основні характеристики актуальних напрямів консалтингової діяльності, визначити завдання бізнес-консалтингу в агросфері та страхуванні ризиків агровиробництва, консалтингу ефективності економічного потенціалу бізнесу та проаналізувати особливості оцінювання бізнесу в повоєнному відновленні економіки України.

Виклад основного матеріалу.

Бізнес-консалтинг в аграрній сфері: сутність, завдання, особливості в Україні

Україна є країною з великим ресурсним потенціалом – понад 60 млн га землі. З них 42,7 млн га – це земля сільськогосподарського призначення. При цьому йдеться про дуже родючі ґрунти. Близько 40% сільськогосподарської землі – чорноземи [4]. Наразі аграрна сфера має значний потенціал для розвитку. Проте сповільнення інноваційного виробництва зумовлюється низкою чинників: спочатку пандемією COVID-19, згодом – війною. За таких умов підприємствам досить складно утриматися на ринку сільськогосподарських товарів і послуг. Зараз уже недостатньо виготовляти якісну продукцію, щоб займати позиції лідера серед інших організацій. Важливим є ведення політики соціально відповідального бізнесу, тобто поєднувати комерційну діяльність із діяльністю, яка буде приносити користь суспільству.

Утім власними зусиллями більшості підприємств складно розробити план розвитку, тому звернення до бізнес-консультантів є нагальним кроком. Фахівець має оцінити стратегічні орієнтири підприємства, здійснити аналіз середовища (сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), а потім розробити план підвищення конкурентоспроможності підприємства. Загалом ефективність роботи сільськогосподарських підприємств, якість управлінських рішень керуючого персоналу, гнучкість і швидкість орієнтування в нових економічних умовах дедалі більше залежать від ефективного інформаційно-консультаційного забезпечення сільськогосподарського виробництва [5, с. 89].

В аграрному секторі України поняття «консалтинг» ототожнюється із «сільськогосподарським дорадництвом» і регулюється Законом України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» від 17.06.2004 № 1807-IV [6], Кон-

цепцією формування державної системи сільськогосподарського дорадництва, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31.10.2011 р. № 1098-р [7], та іншими нормативно-правовими актами.

Відповідно до Закону України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» сільськогосподарська дорадча діяльність – сукупність дій і заходів, спрямованих на задоволення потреб особистих селянських і фермерських господарств, господарських товариств, інших сільськогосподарських підприємств усіх форм власності і господарювання, а також сільського населення у підвищенні рівня знань і вдосконаленні практичних навичок прибуткового ведення господарства [6]. Для цього законом для суб'єктів сільськогосподарської діяльності передбачено:

- надання дорадчих послуг із питань економіки, технологій, управління, маркетингу, обліку, податків, права, екології тощо;
- поширення та впровадження у виробництво сучасних технологій, новітніх досягнень науки і техніки;
- сприяння розвитку несільськогосподарського підприємництва в сільській місцевості, у тому числі сільського зеленого туризму, зайнятості сільського населення тощо.

Агроконсалтинг має включати дорадчі послуги із широкого кола питань в економічній, управлінській, юридичній, науково-технічній, екологічній сферах, які надаються зовнішніми консультантами і спрямовані на розв'язання певних проблем із метою виведення бізнес-організації на конкурентні позиції на ринку сільськогосподарської продукції.

В економічній сфері агроконсалтинг здійснюється з метою підвищення ефективності державного або приватного фінансування з урахуванням своєчасності отримання прибутку.

В управлінській сфері основними цілями консультування можуть бути: поліпшення фінансово-економічних показників роботи підприємства; економія часу, а також трудових, матеріальних і фінансових ресурсів за рахунок виявлення резервів підвищення ефективності роботи підприємства; сприяння вирішенню проблем, що хвилюють керівництво і персонал підприємства; впровадження передових технологій керування, що відповідають сучасним вимогам. Управлінська сфера направлена на організацію мікроклімату в колективі. Необхідним є проведення практичних семінарів для працівників, вирішення проблем кооперації та інтеграції конкретних структур фірми.

Юридична сфера охоплює виявлення та запобігання ризикам у діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішньому рівнях. Сюди входять: юридичний аудит; аналіз і розроблення правових документів; представництво фірми як у судовому, так і в позасудовому порядку; моніторинг чинного законодавства.

Науково-технічна сфера передбачає створення та подальший супровід інноваційних проєктів. Важливим є консультування сільськогосподарських товаровиробників із питань рослинництва та ведення тваринництва. Консультації, як правило, надаються щодо збільшення обсягів виробництва продукції, відкриття нових напрямів діяльності (переробка продукції на місцях), підвищення рівня врожайності (використання зрошувальної системи поливу) тощо.

Екологічна сфера включає ведення соціально відповідального бізнесу, який «орієнтується» на природу. Тобто виробництво продукції має здійснюватися з дотриманням усіх норм, щоб не завдавати шкоди довкіллю. Важливим аспектом також є процес сортування та утилізації відходів.

Стратегічним завданням консалтингу в агросфері є аналіз і обґрунтування перспективних напрямів розвитку підприємства шляхом упровадження науково-сучасних та економічно вигідних рішень з урахуванням предметної сфери агробізнесу й очікувань клієнта. Особливої ваги через це набуває стратегічний аналіз, який передбачає всебічне дослідження конкретної бізнес-організації як економічної системи, враховуючи необхідні показники та параметри, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, які суттєво впливають на функціонування бізнесу в жорстких конкурентних умовах, з обов'язковим окресленням стратегічних напрямів.

Коли агробізнесу доцільно залучати зовнішніх консультантів? Якщо він стикається з проблемами: а) комплексного, системного характеру, які потребують радикальних змін у системі управління, принципах побудови бізнесу й роботи на агроринках; б) разового, ситуаційного характеру, які зумовлені збігом обставин і не носять повторюваного характеру, але вимагають оперативного втручання; у такому разі більш ефективним є одиничне запрошення консультантів; в) існування різних поглядів керівництва підприємства на природу проблеми та шляхи її вирішення; г) можливих неоднозначних стратегічних чи фінансових наслідків розв'язання проблеми. Залучені консультанти мають пропонувати безсторонній та неупереджений підхід, широкий спектр послуг і володіти достовірними даними щодо стану й перспектив розвитку агроринку.

Утім, проблем з упровадженням агроконсалтингу в Україні достатньо. Серед підприємців, які зайняті у сільському господарстві, часто побутує недовіра до консультацій, особливо зважаючи на вартість консалтингових послуг у сфері агробізнесу. Консультації агробізнесу є вузько спрямованими, їх надання зводиться переважно до одноразової кваліфікованої допомоги. Одноразовий візит на підприємство з подальшим аналізом його середовища передбачає рекомендації щодо покращення показників діяльності підприємства. Позитивний результат у цьому, звичайно, є. Однак бажаними були б юридичний та економічний супровід фахівцями проєкту протягом усього строку дії

договору. У рослинництві він, наприклад, включає: надання консультацій 24/7; підбір технології вирощування сільськогосподарської продукції; вибір посівного матеріалу; консультації щодо захисту рослин та організації мікрокліматів у теплиці. Потенційно існує доцільність у консультуванні щодо повного комплексу агротехнічних заходів для підвищення врожайності та якості кінцевого продукту. Підсумкова мета полягає в тому, аби посилити конкурентоспроможність підприємства на ринку сільськогосподарської продукції.

Важливим питанням є якість надання консалтингових послуг, оскільки від цього залежить подальший розвиток бізнес-організації. Процес надання консалтингових послуг має відбуватись у кілька етапів:

- 1) звернення до бізнес-консультантів за допомогою;
- 2) окреслення кола стратегічних напрямів консультування;
- 3) підготовка інвестиційного проєкту фахівцями з агроконсалтингу;
- 4) професійний супровід проєкту до стадії реалізації поставлених цілей;
- 5) реалізація готового проєкту.

Особливої актуальності консультування з питань ведення аграрного бізнесу набуло в умовах воєнного стану. Нестача сільськогосподарської продукції через масові знищення ворогом засаджених сільськогосподарських угідь, дефіцит і висока вартість палива можуть призвести до голоду в країні, тому бізнесу варто адаптуватися до сучасних умов ведення бізнесу.

Економічного консультування вимагає насамперед сфера збуту продукції. Переважна більшість логістичних компаній не працює, а якщо і працюють, то ціни за перевезення товарів є досить високими. Якщо раніше близько 90% експорту сільськогосподарської продукції здійснювалось через морське сполучення, то зараз блокада портів країною-агресором призвела до того, що перевезення здійснюється залізничним транспортом, але перевозиться у 7 разів менше сільськогосподарської продукції порівняно з минулими роками. Альтернативним варіантом залишається експорт через морські порти держав-сусідів, хоча це потребує значних фінансових витрат. Як наслідок – неплатоспроможність і закриття багатьох підприємств. Коливання курсу іноземних валют теж негативно позначається не лише на прибутках сільськогосподарських підприємств, а й на їх платоспроможності в цілому. Збитки підприємств, спричинені війною, можна покрити тільки великою кількістю продукції (ефект масштабу). Війна в країні призвела й до плінності кадрів через масовий виїзд працівників за межі міст і країни. Нестача кваліфікованих кадрів також призводить до гальмування функціонування підприємств. У зв'язку із цим релокація персоналу розглядається як єдиний варіант збереження кадрів.

Отже, аграрний сектор в умовах війни став другим фронтом боротьби українського народу за власну продовольчу й фінансову безпеку. Важливим аспектом залишається підтримання сільського господарства державою. Зав-

данням же бізнес-консультування є допомога клієнту в здійсненні прогресивних змін у його організації.

Агровиробництво спряжене з великими ризиками несприятливих природних явищ, настання яких може призвести не тільки до неотримання очікуваних прибутків, а й до значних втрат вкладених фінансових ресурсів. У зв'язку з цим актуалізуються нові напрями страхування у сфері аграрних відносин.

Бізнес-консалтинг із питань страхування аграрних (сільськогосподарських) ризиків

Провідні держави демонструють приклади ґрунтовної підтримки агропідприємств. В Україні інструментом такої підтримки є діяльність Фонду гарантування кредитів у сільському господарстві, який є небанківською фінансовою установою. Фонд, засновником якого є держава в особі Кабінету Міністрів України, створено з метою підтримки суб'єктів мікропідприємництва, малого та середнього підприємництва, фізичних осіб – підприємців, що провадять діяльність у галузі сільського господарства, шляхом часткового гарантування виконання зобов'язань таких суб'єктів за кредитними договорами. Мінімальна частка держави у статутному капіталі Фонду не підлягає відступленню, приватизації, продажу та відчуженню в будь-який інший спосіб і становить 51 %. Джерелами формування коштів Фонду є: 1) кошти, передані до статутного капіталу Фонду; 2) дохід від фінансово-господарської діяльності; 3) кошти, отримані від третіх осіб на поворотній та/або безповоротній основі, зокрема кредити та гранти, у тому числі кошти міжнародних фінансових організацій і міжнародної технічної допомоги; 4) бюджетні кошти в разі передбачення їх законом про Державний бюджет України на відповідний рік; 5) облігації внутрішньої державної позики; 6) інші джерела, не заборонені законодавством [8].

НБУ установив вимоги до обов'язкових нормативів Фонду, що обмежують ризики його діяльності за операціями з фінансовими активами, надав рекомендації щодо визначення непокритого кредитного ризику для регулювання діяльності Фонду, унормував порядок визначення нормативів і встановив нормативні значення: обсягу наданих непокритих гарантій (Н1), що не має перевищувати 4 (визначено законом); максимального ризику на одного принципала чи групу пов'язаних з принципалом контрагентів (Н2), що не має перевищувати 15%; запасу ліквідності (Н3), який має становити не менше 20% [9].

Варто зауважити, що страхування аграрних (сільськогосподарських) ризиків є важливим елементом системи фінансово-кредитного забезпечення сільськогосподарських виробників, до якого також долучається держава.

Метою такого страхування є часткова або повна компенсація втрати врожаю через несприятливі природні явища (посуху, град, ураган тощо).

Державна підтримка страхування сільськогосподарської продукції полягає в наданні з державного бюджету сільськогосподарським товаровиробникам грошових коштів у вигляді відшкодування до 60 % вартості страхового платежу (страхової премії), нарахованого за договорами страхування.

Основними принципами страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою є: підтримка стабільності фінансового становища і кредитоспроможності сільськогосподарських товаровиробників; обов'язковість укладення договору страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою як умови при наданні сільськогосподарським товаровиробникам окремих видів державної підтримки та дотацій, визначених Кабінетом Міністрів України; рівна доступність до державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників незалежно від їх організаційно-правової форми; забезпечення відшкодування збитку, завданого страхувальникам унаслідок настання страхових випадків; виконання зобов'язань України у сфері міжнародної торгівлі [10].

Перелік видів сільськогосподарської продукції та сільськогосподарських страхових ризиків, щодо яких здійснюється страхування з державною підтримкою на відповідний бюджетний рік, визначається центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну аграрну політику. Не підлягають страхуванню з державною підтримкою: сільськогосподарські культури, врожай яких при культивуванні протягом трьох або більше років становив менше 50 % середньостатистичного врожаю в районі, на території якого розташований об'єкт страхування; урожай багаторічних насаджень плодоносного віку, що не давали врожаю протягом останніх п'яти років; хворі сільськогосподарські тварини, а також ті, що перебувають у зоні карантину або в зоні виникнення надзвичайних епізоотичних обставин; посіви, що не мають належної густоти стояння рослин та/або якщо стан рослин не відповідає фазі розвитку, мають ознаки ураження хворобами або шкідниками.

До сільськогосподарських страхових ризиків при страхуванні сільськогосподарських культур і багаторічних насаджень належать: сильні морози, заморозки, вимерзання, льодяна кірка; сильний вітер (у тому числі ураганний вітер, шквал, смерч), пилова буря, град, удар блискавки та пожежі, спричинені блискавкою; сильні дощі і зливи, тривалі дощі, повінь (паводок); сильна спека, засуха (посух), суховій, комплекс посушливих умов; випрівання, вимокання, випирання, випадіння; сіль, лавина, земельний зсув; землетрус; епіфітотія, осередок масового розмноження шкідливого організму, спалах масового розмноження шкідника рослин, вторинні хвороби рослин; крадіжки

та протиправні дії третіх осіб; відхилення параметра (значень) індексу (індексів), визначеного страховиком і страхувальником у договорі страхування; інші події, передбачені договором страхування.

Міністерство аграрної політики та продовольства України розробило стандартизований страховий продукт для страхування площ посівів озимих зернових сільськогосподарських культур з державною підтримкою від сільськогосподарських ризиків на період перезимівлі [11].

Тарифи на страхування агроризиків залежать від зони вирощування, стану посівів і дотримання агротехнічних вимог вирощування та в середньому становлять 3–6% (0,2–8%). Страхові суми було визначено відповідно до розрахунків ННЦ «Інститут аграрної економіки» та становлять, наприклад, для посівів озимої пшениці у 2022 р. – 7230 грн на гектар; у 2023 р. – 7680 грн/га; у 2024 р. – 8120 грн/га.

Страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою мають право здійснювати страхові компанії за дотримання певних вимог. Слід зауважити, що станом на 01.09.2022 в Державному реєстрі фінансових установ перебувало 140 страховиків, з них таке право на 29.11.2022 має акціонерне товариство «Страхова компанія “Інго”» (табл. 1).

Таблиця 1

**Перелік страховиків,
які мають право на страхування сільськогосподарської продукції
з державною підтримкою (станом на 29.11.2022)**

№ з/п	Ідентифікаційний код згідно з ЄДРПОУ	Найменування страховика	Підстави включення до переліку страховиків	
			Лист НБУ до АТ «СК “Інго”» (щодо відповідності вимогам агрострахування з державною підтримкою)	Наказ Мінагрополітики
1.	16285602	Акціонерне товариство «Страхова компанія “Інго”»	№ 21-0006/71765 від 13.10.2022	№ 946 від 28.11.2022

Зазначимо, що на страховому ринку України є пропозиції програм комплексного страхування посівів сільськогосподарських культур на період перезимівлі й без державної підтримки. Такий договір можуть укласти власник або виробник товарної сільськогосподарської продукції, незалежно від форми

власності і господарювання; сільськогосподарські підприємства, навчальні й дослідно-виробничі заклади, фабрики, кооперативи, фермерські, селянські господарства та ін.

Зауважимо, що умови такого страхування державою не унормовуються, а тому можуть мати суттєві відмінності у різних страхових компаній. У такому випадку страхова сума встановлюється для кожного поля (ділянки) застрахованих озимих сільськогосподарських культур. Базові (індикативні) страхові тарифи визначаються залежно від виду сільськогосподарських культур і регіону. Страхові платежі встановлюються на основі базового тарифу з урахуванням коригуючих коефіцієнтів залежно від розміру франшизи та інших факторів. Таким чином, оптимізація умов страхування аграрних (сільськогосподарських) ризиків потребує фахового бізнес-консалтингу.

Консалтинг як інтелектуальна послуга бізнесу фахівців із різних галузей знань охоплює широкий спектр проблем господарської діяльності підприємств, орієнтуючись на надання професійних порад з оптимізації бізнес-процесів. Економічний консалтинг охоплює управлінське та структурне консультування, професійні поради з питань технологічного, кадрового менеджменту, зі структурно-функціональних проблем організації, ресурсного забезпечення, суспільних аспектів ефективності бізнесу, правових проблем реформування підприємств та їх структурних підрозділів, податків, підвищення рентабельності підприємства тощо.

Консалтинг ефективності економічного потенціалу підприємств

Досягнення високого рівня ефективності економічного потенціалу підприємства є умовою прибутковості та конкурентоспроможності бізнесу, що свідчить про актуальність і практичну значущість професійної допомоги консультантів менеджменту бізнес-організацій у розв'язанні проблем із його формування, структурування, оновлення та оптимізації. Виходячи з цього, консалтинг ефективності економічного потенціалу бізнесу є одним із пріоритетних напрямів консалтингової діяльності в сучасний період.

Економічний потенціал підприємства як організаційної одиниці бізнесу характеризується насамперед ресурсною складовою – сукупністю матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів підприємницької діяльності. Водночас, оскільки ресурсний потенціал забезпечує досягнення цілей бізнесу, показниками ефективності його використання є відповідність результатів господарської діяльності підприємства у певний період їх максимально можливому рівню, якщо оптимально використовуються всі ресурси. Тобто економічний потенціал має такі взаємопов'язані складові, як ресурсний та результативний потенціали, які у сукупності забезпечують досягнення необхідного рівня ефективності та конкурентоспроможності бізнесу, його сталий розвиток [12, с. 19–23].

Таким чином, економічний потенціал бізнесу як об'єкт професійного консультивання – це, по-перше, можливість і здатність підприємства функціонувати та розвиватися у певний момент часу, відповідно до поставлених цілей, нарощувати конкурентні переваги [13].

По-друге, економічний потенціал бізнесу має такі взаємопов'язані характеристики: з одного боку, це можливість підприємства працювати на всі сто відсотків, використовуючи всі наявні ресурси та потужності його внутрішнього середовища. З іншого боку, це ринкові інструменти та можливості як зовнішні чинники ефективності бізнесу. Відтак складовими економічного потенціалу підприємства є його внутрішній та зовнішній потенціали, що мають ресурсні, інформаційні, соціально-культурні, корпоративні, маркетингові, інвестиційні й інноваційні характеристики [13]. Слід підкреслити, що економічні потенціали різних підприємств можуть не включати всі ці складові. Структура економічного потенціалу залежить від галузі, типу, видів господарської діяльності конкретного підприємства.

Предметом консалтингу в цій сфері є ефективність економічного потенціалу підприємств, оцінка її рівня та шляхи його підвищення (оптимізації).

Ефективність економічного потенціалу – це віддача його ресурсної складової, що вимірюється такими економічними показниками:

- обсяг виробленої продукції, обсяг реалізованої продукції, прибуток;
- коефіцієнт використання виробничої потужності підприємства як співвідношення обсягу виробленої продукції та виробничої потужності підприємства, яка визначається максимально можливим випуском за умов повної зайнятості ресурсів виробництва;
- фондовіддача;
- рентабельність продукції, основних і оборотних виробничих фондів, активів, капіталу.

Оцінюючи рівень ефективності економічного потенціалу підприємства, важливо аналізувати динаміку зазначених показників протягом певного періоду господарської діяльності підприємства.

Оцінка ефективності економічного потенціалу підприємств базується на порівняльному аналізі показників господарської діяльності підприємства у визначеному періоді і показників результативного потенціалу – максимально можливого рівня фондовіддачі, рентабельності за умов оптимального використання ресурсного потенціалу.

Послуги консалтингу ефективності економічного потенціалу підприємств характеризуються загальними ознаками консалтингових послуг і певними особливостями. Послуга – це дія, результат якої споживається в процесі її виконання. Послуги являють собою діяльність індивіда на користь іншої особи. Це цілеспрямована діяльність, результати якої мають прояв у корисному

ефекті [14]. Це доцільна діяльність, результати якої відображаються в корисному ефекті, особливій споживчій вартості. Особливістю послуги є збіг у часі та у просторі процесів виробництва, реалізації і споживання її корисного ефекту. Послугою також визначають діяльність із надання певного матеріального чи нематеріального блага іншій особі, що здійснюється для задоволення її особистих потреб [15].

Послугу у сфері консалтингу характеризує саме консалтинговий процес, спрямований на виявлення загроз і особливостей ринку, регіону, країни, сфери діяльності, технологічного розвитку тощо щодо бізнесу. Якщо договором про надання консалтингових послуг будуть передбачені не тільки аналіз, а й розробка та впровадження змін, контроль за показниками і удосконалення в подальшому, це також буде вважатися процесом надання послуг консалтинговою фірмою або консультантом [16].

Послуги консалтингу ефективності економічного потенціалу підприємств – це процес професійної допомоги фахівців, спрямований на аналіз, формулювання та розв’язання проблем підприємств, пов’язаних з оптимізацією його ресурсного потенціалу, і досягнення цілей господарської діяльності відповідно рівня результативного потенціалу бізнесу.

Відповідно до Європейського довідника консультантів із менеджменту, у якому визначено 84 види консалтингових послуг, об’єднаних у такі групи: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційна технологія, консалтинг у міжнародному бізнесі, спеціалізовані послуги [17], – пропонується класифікація послуг консалтингу ефективності економічного потенціалу підприємств, які будуть відігравати вирішальну роль щодо оптимізації його формування та використання:

1. Загальне управління: а) визначення ефективності системи управління; б) визначення конкурентоспроможності / вивчення кон’юнктури ринку; в) організаційна структура й розвиток; г) дослідження і розвиток; г) стратегічне планування.

2. Адміністрування: а) організація та методи управління; б) планування робочих приміщень і їх оснащення.

3. Фінансове управління: а) зниження собівартості; б) системи обліку; в) збільшення доходів.

4. Управління кадрами: а) програми заохочення; б) мотивація; в) професійний рух і скорочення штатів.

5. Виробництво: а) автоматизація; б) використання обладнання та його технічне обслуговування; в) підвищення продуктивності; г) контроль за постачанням вузлів і деталей.

6. Інформаційна технологія: а) застосування комп’ютерів в аудиті й оцінці; б) САПР / АСУ.

7. Консалтинг у міжнародному бізнесі: а) дослідження іноземних ринків; б) консультування з міжнародних фінансових розрахунків; в) експортний та імпорتنний консалтинг.

8. Спеціалізовані послуги: а) консалтинг з управління електроенергетикою; б) консалтинг з управління розподілом матеріалів і з матеріально-технічного постачання; в) юридичний консалтинг.

Саме ці види послуг є основними для консалтингу ефективності економічного потенціалу бізнесу.

У теперішній час консалтингова діяльність з питань ефективності економічного потенціалу підприємств повинна відповідати потребам українського бізнесу й сучасному рівню консалтингової діяльності:

а) в умовах воєнного стану професійна допомога консультантів повинна бути зосереджена на таких проблемах бізнесу, як збереження виробничого потенціалу та релокація підприємств, перепрофілювання виробництва, безпека економічного потенціалу бізнесу, – це проблеми, розв’язання яких безпосередньо є предметом консалтингу ефективності економічного потенціалу бізнесу в сучасний період;

б) в Україні дуже багато компаній орієнтовані на надання послуг, що відповідає структурі постіндустріальної економіки, характеристикам четвертої індустріальної революції. У перспективі, враховуючи руйнування багатьох підприємств на індустріальному сході нашої країни в період війни, ця частка буде тільки збільшуватись, і цей тренд буде зберігатися найближчі десять років. Отже, об’єктом консалтингу ефективності економічного потенціалу бізнесу слід визначити не тільки виробничий, а й послуговий потенціал бізнес-організацій;

в) цілі консалтингу ефективності економічного потенціалу бізнесу повинні бути обґрунтованими, досяжними, конкретними, визначеними за терміном їх досягнення та періодом функціонування підприємств. Якщо визначення мети буде некоректним, то і результат консультування буде хибним;

г) оцінювання рівня ефективності економічного потенціалу підприємств повинно бути спрямовано на визначення шляхів його підвищення та спиратися на показники:

– KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, що визначають дії та події, які впливають на прибуток і допомагають обґрунтувати необхідні заходи підвищення продуктивності [18];

– KRI (Key Risk Indicator) – ключові показники ризиків, що мають негативний вплив на здатність організації досягти успіху [19];

г) послуги консалтингу ефективності економічного потенціалу підприємств повинні бути пакетними, включати професійні поради та дії фахівців не тільки з економіки, а й із права, виробництва, бухгалтерського обліку, фінансів та ін.

Особливості оціночної діяльності в умовах післявоєнної реконструкції економічного потенціалу

Серед сучасних напрямів консультаційної діяльності особливе місце займає оцінювання, яке в умовах повоєнного відновлення набуває специфічного змісту.

Професійна оціночна діяльність перебуває в постійному розвитку, логіка якого відповідає сучасним вимогам життєдіяльності суспільства. Зараз ситуація в Україні характеризується військовими діями, які суттєво руйнують сучасний і майбутній економічний потенціал країни. Після закінчення військових дій, безумовно, почнеться відновлення та реконструкція зруйнованого майна, а значить, буде виникати питання щодо визначення оцінювання та шкоди та обсягу збитків, завданих фізичним і юридичним особам. Саме із цією метою Кабінетом Міністрів України був розроблений Порядок про визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації [20]. А зараз українські експерти й оцінювачі обговорюють проєкт Методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності [21].

Нові методичні документи потребують спеціального опрацювання оцінювачами й адекватного тлумачення для клієнтів, які будуть звертатися за професійними консультаціями.

Методика визначає організаційні та методичні засади оцінки реальних збитків і розміру упущеної вигоди з метою визначення вартості витрат, необхідних для відновлення майна та майнових прав, що постраждали через військову агресію, а також установлює особливості оцінки реальних збитків та їх розміру різних об'єктів, а саме: нерухомого майна, рухомого майна (машини та обладнання), транспортних засобів, товарно-матеріальних запасів і біологічних активів, єдиних майнових комплексів підприємств, установ і організацій усіх форм власності, культурних цінностей. У методиці спеціально не виокремлюється бізнес як спеціальний об'єкт оцінювання, але це не означає неможливість оцінити втрати та збиток, що пов'язані з військовими діями. У самій методиці визначається методологія оцінювання, яка дозволяє оцінювати саме бізнес. Для цього оцінювачу необхідно чітко розуміти особливості бізнесу як об'єкта оцінки, що передбачає виявлення трьох аспектів. По-перше, бізнес – це *товар*, який, з одного боку, має споживчу вартість, тобто спроможність задовольняти потреби певних суб'єктів, а з іншого, – це вартість, яка складається з різних компонентів: сукупності активів (матеріальних і нематеріальних) і структури пасивів. Тому вартість бізнесу визначається вартістю

активів, прибутку й вартості ризику. По-друге, бізнес – це *система взаємовідносин*, оскільки організація бізнесу носить системно керований характер, що передбачає організацію відтворення як матеріально-речових, так і вартісних (фінансових) ресурсів. Рух цих ресурсів має взаємопов’язаний характер. По-третє, бізнес – це *капітал*, що спрямований на отримання прибутку. Виходячи з цих аспектів, оцінювач формує свої уявлення про алгоритм оцінювання бізнесу.

Як відомо, оцінювання (оцінка) – це спеціальний процес визначення вартості будь-яких об’єктів (активів, майна) на основі використання особливих економічних методів і процедур. Оцінювач-професіонал повинен володіти методологією (принципами, підходами, методами) оцінювання, яка, з одного боку, відтворює об’єктивні закономірності формування вартості, а з іншого, – передбачає на суб’єктивному рівні відтворювати логіку поведінки як споживача, так і виробника, враховуючи їхні інтереси, потреби, мотиви та уявлення про корисність і цінність. Оскільки йдеться про оцінювання в нових реаліях економічного життя, виникають нові інтереси та потреби у зацікавлених осіб. Мета оцінки в сучасних умовах відповідає їх інтересам, оскільки передбачає визначення збитків у межах кримінальних проваджень за законодавством України; слугує цілям подання постраждалими заяв на компенсацію або позовів (у тому числі колективних) до міжнародних судових інстанцій.

Нові методичні документи розроблено на підставі національних і міжнародних стандартів оцінки (International Valuation Standard), а також керівних принципів Світового банку щодо оцінювання збитків та інших матеріалів, що розроблені організаціями, визнаними у світовому співтоваристві. Методика є обов’язковою для використання під час оцінки збитків, які виникли внаслідок збройної агресії, її положення переважають над іншими положеннями нормативно-правових актів, методик, рекомендацій тощо, які регулюють питання визначення розміру збитків, нанесених підприємствам, установам, організаціям за інших обставин.

Методологія нової методики передбачає чіткі уявлення про різні види вартості, які виникають унаслідок спеціальних процедур оцінювання. Перш за все йдеться про поняття *ринкової вартості активів*, що в методиці визначається як очікувана грошова сума, за яку актив або зобов’язання варто обмінювати на дату оцінки між готовими до транзакції та не пов’язаними між собою покупцем і продавцем, після належного маркетингу та за умови, що кожна сторона діяла обізнано, розсудливо і без примусу [21]. Важливо зрозуміти, що необхідною умовою виникнення ринкової вартості стає наявність ознак відкритого (конкурентного) ринку, де не існує асиметричності інформації, а значить, учасники ринку мають необхідну інформацію про предмет угоди і діють у своїх інтересах, які формують типову ринкову мотивацію.

Важливою рисою ринкової вартості є така обставина, як жодна зі сторін угоди не зобов'язана відчужувати свій актив, тобто ніхто не примушує їх до здійснення угоди. Для визначення ринкової вартості майна найчастіше застосовується адитивна або мультиплікативна модель із відповідним обґрунтуванням обраних елементів порівняння, ступеня подібності об'єктів порівняння та розміру поправок на коригування відмінностей між об'єктами порівняння та об'єктом оцінки. Поряд із ринковою вартістю існують інші форми, умовами виникнення яких є певні конкретні обставини. Так, для оцінки матеріальних активів існує *вартість заміщення*, що відображає витрати на створення подібного активу з еквівалентною корисністю, або *вартість відтворення* – актуальні на дату оцінки витрати на відтворення точної копії активу, що оцінюється.

Для оцінки пошкодженого та знищеного нерухомого майна (як суттєвого структурного елемента бізнесу) використовується поняття «валової вартості девелопменту», тобто ціни, яка може бути отримана при продажу завершеного розвитком (будівництвом) об'єкта нерухомого майна на ринку. При визначенні валової вартості девелопменту необхідно враховувати притаманні розвитку нерухомості ризики: непередбачені ускладнення, що збільшують будівельні витрати; зрив строків поставок і виконання робіт; затримки в знаходженні покупців чи орендарів для завершеної розвитком нерухомості; інфляцію тощо. Валова вартість девелопменту повинна відповідати грошовій сумі, достатній для покриття витрат на придбання ділянки землі та її поліпшення, включаючи вартість фінансування цих витрат і прибуток девелопера.

Валова вартість девелопменту розраховується за формулою:

$$V_O^{GDV} = V_L \cdot (1+i) + V_C \cdot (1+i)^{0.5}, \quad (1)$$

де V_O^{GDV} – валова вартість девелопменту знищеного об'єкта нерухомого майна;

V_L – вартість ділянки землі;

V_C – вартість заміщення (відтворення) поліпшень;

i – ставка компаундування.

Нині в оціночній діяльності поширене використання терміна «компаундування (нарахування)», що передбачає виконання операції, за допомогою якої визначається величина остаточної майбутньої вартості з використанням складних процентів. Значення ставки компаундування детермінується тривалістю періоду розвитку нерухомості і відповідає інтересу інвестора й інтересу девелопера. Значення річної ставки компаундування визначають на дату оцінки за даними інформаційного джерела – вебсайту www.Global-Rates.com щодо річної ставки LIBOR у доларах США, LIBOR – це середня міжбанківська відсоткова ставка, за якою окремі банки на лондонському грошовому ринку готові кредитувати один одного. З початку 2022 р. ставка LIBOR надається

максимум на 5 строків погашення. Офіційні відсоткові ставки LIBOR оголошуються один раз у робочий день в 11:45. Значення цієї ставки має бути збільшене на премію за ризик країни та за ризики, що пов'язані з особливостями ведення певних видів бізнесу та нерухомості [22].

Якщо йдеться про застосування залишкової вартості заміщення нерухомого майна, необхідно визначити суму ринкової вартості землі та вартості заміщення (відтворення) земельних поліпшень (усього того, що розташовано на ній), зменшених на обсяг їх сукупного знецінення. При цьому необхідно врахувати інтерес девелопера, тобто його винагороду (прибуток), яка є сприятливою для забудовника за його підприємницьку ініціативу з урахуванням ринкових вимог, особливостей виду нерухомості та того рівня ризику, який він бере на себе залежно від складності та тривалості розвитку нерухомості.

Оцінка розміру упущеної вигоди виконується відповідно того майна, яке призначалося для здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку або доходу в іншій формі. У методиці під упущеною вигодою розуміють розмір накопиченого протягом визначеного періоду часу прибутку, що його міг отримати власник (балансоутримувач, користувач) пошкодженого та (або) знищеного майна за умови того, що майно не було пошкоджене або знищено. Об'єктами такої оцінки стають нерухомість із комерційним потенціалом, інвестиційна нерухомість, єдиний майновий комплекс (ЄМК) підприємств, установ і організацій усіх форм власності, корпоративні частки, об'єкти в матеріальній і нематеріальній формах, вартість яких визначається вартістю ЄМК, що створений на їх основі (об'єкти, асоційовані з бізнесом), тощо [21].

Необхідно чітко виокремлювати нерухомість із комерційним потенціалом (комерційна нерухомість) та інвестиційну нерухомість. Перший вид нерухомості призначений для ведення будь-якого бізнесу, мета якого пов'язана з отриманням прибутку. Інвестиційна нерухомість відповідно до Національних стандартів бухгалтерського обліку являє собою «власні або орендовані на умовах фінансової оренди земельні ділянки, будівлі, споруди, які розташовуються на землі, утримувані з метою отримання орендних платежів та/або збільшення власного капіталу, а не для виробництва та постачання товарів, надання послуг, адміністративної мети або продажу в процесі звичайної діяльності» [23]. Для визначення розміру упущеної вигоди передбачаються такий алгоритм оцінювання: 1) проводиться аналіз і визначається тривалість строку компаундування, у межах якого буде враховуватися упущена вигода від активу (майна); 2) обраховується річний розмір грошових потоків із перерахуванням на місяць протягом усього строку компаундування; 3) обґрунтовуються складові ставки компаундування та визначається її розмір; 4) визначається майбутня вартість грошових потоків на кінець строку компаундування шляхом компаундування цих грошових потоків. Для розрахунку трива-

лості загального строку компаундування, у межах якого враховується упущена вигода, необхідно враховувати, по-перше, дату й термін порушення цивільного права, що виникли внаслідок збройної агресії; по-друге, строк, необхідний для відновлення (заходи з розмінування та очищення території, демонтаж залишків будівель і споруд, підготовка будівельного майданчика тощо); по-третє, термін технічного відновлення активу до стану, в якому він перебував на дату нанесення шкоди [22]. У якості грошового потоку, що використовується для визначення розміру упущеної вигоди, приймається прибуток після оподаткування. Неотриманим прибутком вважається такий, що мав би бути отриманий підприємством, діяльність якого заснована на майні, за умови відсутності наслідків збройної агресії. Сьогодні на оцінювачів очікує складана й важлива робота, що пов'язана з наданням нових видів консультування, передумовою яких є знання, компетенції та досвід фахівців.

Висновки. У сучасних умовах формуються нові принципи реконструктивного відновлення економіки України, що потребують нових напрямів консультаційної діяльності в усіх сферах економічного життя. Тому консультаційна діяльність нині не втрачає своєї актуальності, а, навпаки, набуває нових напрямів, форм, алгоритмів, способів упровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності : конспект лекцій : електрон. вид. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 90 с. URL: http://nulau.edu.ua/materials/files/economic_theory/0083/01.pdf (дата звернення: 25.10.2022).
2. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 302 с.
3. Кальна-Дубінюк Т. П. Обґрунтування теоретичних аспектів у консалтингу. *Вісник аграрної науки*. 2008. № 12. С. 75–76.
4. Зануда А. Земля України: скільки її, кому належить і хто на ній працює. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-50223336> (дата звернення: 25.10.2022).
5. Серських Н. С. Консалтингові послуги в аграрному сервісі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 2 (19). С. 88–92. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/19_2019/14.pdf (дата звернення: 25.10.2022).
6. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність : Закон України від 17.06.2004 № 1807-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15> (дата звернення: 25.10.2022).
7. Про схвалення Концепції формування державної системи сільськогосподарського дорадництва : розпорядж. Каб. Міністрів України від 31.10.2011 № 1098-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1098-2011-p> (дата звернення: 25.10.2022).
8. Про Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві : Закон України від 04.11.2021 № 1865-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1865-20> (дата звернення: 25.10.2022).

9. Про затвердження Положення про регулювання діяльності Фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві : постанова Нац. банку України від 19.08.2022 № 184. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0184500-22> (дата звернення: 25.10.2022).
10. Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою : Закон України від 09.02.2012 № 4391-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4391-17> (дата звернення: 25.10.2022).
11. Про стандартизований страховий продукт для страхування площ посівів озимих зернових сільськогосподарських культур з державною підтримкою від сільськогосподарських ризиків на період перезимівлі : наказ М-ва аграр. політики та продовольства України від 25.11.2021 № 385. URL: <https://agro.vobu.ua/3875> (дата звернення: 25.10.2022).
12. Марченко О. С. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Харків : Право, 2022. 246 с.
13. Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімух Ю. О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.7>.
14. Послуга. URL: <https://www.wiki-data.uk-ua.nina.az/query/?q=послуга> (дата звернення: 25.10.2022).
15. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 25.10.2022).
16. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексик О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 316 с.
17. Родіонов О. В., Онікієнко О. В., Родіонов С. О. Консалтинг як інструмент розвитку потенціалу і безпеки підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 74–83.
18. Key Performance Indicators, KPI. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performance-indicators-kpi> (дата звернення: 25.10.2022).
19. Key risk indicator (KRI). URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/key-risk-indicator-KRI> (дата звернення: 25.10.2022).
20. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації : постанова Каб. Міністрів України від 20.03.2022 № 326. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP220326> (дата звернення: 25.10.2022).
21. Проект спільного наказу Міністерства економіки України та Фонду державного майна України «Про затвердження Методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності». URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=feb8ff4a-45ed-4b18-a273-2b79f3bd0dac&title=ProektSpilnogoNakazuMinisterstvaEkonomikiUkrainiTaFonduDerzhavnogoMaina> (дата звернення: 25.10.2022).
22. Васильєва Т. А., Леонов С. В., Кривич Я. М. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навч. посіб. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.

23. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 32 «Інвестиційна нерухомість»: затв. наказом М-ва фінансів України від 02.07.2007 № 779. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE14090> (дата звернення: 25.10.2022).

REFERENCES

1. Marchenko, O. S. (2019). *Ekonomika ta orhanizatsiia konsal'tynhovoï diialnosti: konspekt leksii [Economics and organization of consulting activities: lecture notes]*. Natsionalnyi yurydychnyi universitet imeni Yaroslava Mudroho. http://nulai.edu.ua/materials/files/economic_theory/0083/01.pdf [in Ukrainian].
2. Shevchenko, L. S. (2019). *Stratehichnyi biznes-konsal'tynh [Strategic business consulting]*. Pravo [in Ukrainian].
3. Kalna-Dubynyuk, T. P. (2008). Obgruntuvannia teoretychnykh aspektiv u konsal'tynhu [Justification of theoretical aspects in consulting]. *Visnyk ahrarynoi nauky – Herald of Agrarian Science*, 12, 75–76 [in Ukrainian].
4. Zanuda, A. (2019, July 11). Zemlia Ukrainy: skilky yii, komu nalezhyt i khto na nii pratsiuie [Land of Ukraine: how much is there, who owns it and who works on it]. *BBC News Ukraina – BBC News Ukraine*. <https://www.bbc.com/ukrainian/features-50223336> [in Ukrainian].
5. Serskykh, N. (2019). Konsal'tynhovi posluhy v ahrarynomu servisi [Consulting services in agricultural service]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 2(19), 88–92. http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/19_2019/14.pdf [in Ukrainian].
6. Pro silskohospodarsku doradchu diialnist: Zakon Ukrainy vid 17.06.2004 No. 1807-IV [On agricultural advisory activities: Law of Ukraine dated June 17, 2004]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15> [in Ukrainian].
7. Pro skhvalennia Kontseptsii formuvannia derzhavnoi systemy silskohospodarskoho doradnytstva: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31.10.2011 No. 1098-r [On the approval of the Concept of the formation of the state agricultural advisory system: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 31, 2011]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1098-2011-p> [in Ukrainian].
8. Pro Fond chastkovoho harantuvannia kredyiv u silskomu hospodarstvi: Zakon Ukrainy vid 04.11.2021 No. 1865-IX. [About the Fund for partial guarantees of loans in agriculture: Law of Ukraine dated November 11, 2021]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1865-20> [in Ukrainian].
9. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro rehuliuвання diialnosti Fondu chastkovoho harantuvannia kredyiv u silskomu hospodarstvi: Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy vid 19.08.2022 No. 184 [On the approval of the Regulations on the regulation of activities of the Fund for the partial guarantee of loans in agriculture: Resolution of the National Bank of Ukraine dated August 19, 2022]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0184500-22> [in Ukrainian].
10. Pro osoblyvosti strakhuvannia silskohospodarskoi produktsii z derzhavnoiu pidtrymkoïu: Zakon Ukrainy vid 09.02.2012 No. 4391-VI [About the peculiarities of insurance of agricultural products with state support: Law of Ukraine dated February 09, 2012]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4391-17> [in Ukrainian].
11. Pro standartyzovanyi strakhovyï produkt dlia strakhuvannia ploshch posiviv ozymykh zernovykh silskohospodarskykh kultur z derzhavnoiu pidtrymkoïu vid

- silskohospodarskykh ryzykiv na period perezymivli: Nakaz Ministerstva ahraryoi polityky ta prodovolstva Ukrainy vid 25.11.2021. No. 385 [About a standardized insurance product for insuring the area of winter grain agricultural crops with state support against agricultural risks for the overwintering period. Order of the Ministry of Agrarian Policy and Food dated November 25, 2021]. <https://agro.vobu.ua/3875> [in Ukrainian].
12. Marchenko, O. S. (2022). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva [Economic security of the enterprise]*. Pravo [in Ukrainian].
 13. Vaskivska, K. Lozinska, L., & Galimuk, Ju. (2020). Ekonomichniy potentsial pidpriemstva v umovakh zmin: sut ta kharakterni osoblyvosti [The enterprise economic potential in the face of change: the essence and characteristics]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.7> [in Ukrainian].
 14. *Posluha [Service]*. (n.d.). <https://www.wiki-data.uk-ua.nina.az/query/?q=%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B0> [in Ukrainian].
 15. Pro zakhyst prav spozhyvachiv: Zakon Ukrainy vid 12.05.1991 No. 1023-XII [On the protection of consumer rights: Law of Ukraine dated May 12, 1991]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> [in Ukrainian].
 16. Fedonin, O. S., Riepina, I. M., & Oleksyk, O. I. (2003). *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka [Enterprise potential: formation and evaluation]*. KNEU [in Ukrainian].
 17. Rodionov, O. V., Onikienko, O. V., & Rodionov, S. O. (2016). Konsaltnykh yak instrument rozvytku potentsialu i bezpeky pidpriemstva [Consulting as a tool for developing the company's potential and security]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka – Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture*, 171, 74–83 [in Ukrainian].
 18. *Key Performance Indicators, KPI*. (n.d.). <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performance-indicators-kpi>
 19. *Key risk indicator (KRI)*. (n.d.). <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/key-risk-indicator-KRI>
 20. *Poriadok vyznachennia shkody ta zbytkiv, zavdanykh Ukraini vnaslidok zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii [On the approval of the Procedure for determining damage and losses caused to Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation]*. (2022). <https://ips.ligazakon.net/document/KP220326> [in Ukrainian].
 21. Proekt spilnogo nakazu Ministerstva ekonomiky Ukrainy ta Fondu derzhavnoho maina Ukrainy “Pro zatverdzhennia Metodyky vyznachennia shkody ta obsiahu zbytkiv, zavdanykh pidpriemstvam, ustanovam ta orhanizatsiiam usikh form vlasnosti vnaslidok znyshchennia ta poshkodzhennia yikh maina u zviazku iz zbroinoiu ahresiieiu Rosiiskoi Federatsii, a takozh upushchenoi vyhody vid nemozhlyvosti chy pereshkod u provsdzhenni hospodarskoi diialnosti” [Draft joint order of the Ministry of Economy of Ukraine and the State Property Fund of Ukraine “On approval of the Methodology for determining damage and the amount of damage caused to enterprises, institutions and organizations of all forms of ownership as a result of the destruction and damage to their property in connection with the armed aggression of the Russian Federation, as well as lost profit due to impossibility or obstacles in the conduct of economic

- activity”]. (2022). <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=feb8ff4a-45ed-4b18-a273-2b79f3bd0dac&title=ProektSpilnogoNakazuMinisterstvaEkonomikiUkrainiTaFonduDerzhavnogoMaina> [in Ukrainian].
22. Vasylieva, T. A., Lieonov, S. V., & Kryvykh, Ya. M. (2015). *Ekonomichnyi ryzyk: metody otsinky ta upravlinnia*. [Economic risk: assessment and management methods]. DVNZ “UABS NBU” [in Ukrainian].
 23. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 32 “Investytsiina nerukhomist”: zatv. nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 02.07.2007 No. 779 [National regulation (standard) of accounting 32 “Investment real estate”: Approved by the Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated July 02, 2007]. <https://ips.ligazakon.net/document/RE14090> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 01.11.2022

Стаття пройшла рецензування 02.12.2022

Стаття рекомендована до опублікування 23.12.2022

O. A. HRYTSENKO

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

L. V. NECHYPORUK

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

K. S. ZELENSKA

Master’s student of Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

K. P. SVYRYDENKOV

Master’s student of Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, customer manager in Icon.Partners Law Firm, Ukraine, Kyiv

NEWEST DIRECTIONS OF BUSINESS CONSULTING

Problem setting. The development of real economic regularities, new requirements and special interests of customers change consulting activity, generates new directions, execution algorithms, etc.

Recent research and publication analysis. Normative and legal documents do not contain a definition of the concept of “business consulting”. Definitions of this concept and similar ones are given by specialists such as Marchenko, L. S. Shevchenko, T. P. Kalna-Dubinyuk, etc.

Paper objective. The main purpose of the article is to substantiate the peculiarities of the essence and task of consulting activities in the agricultural sector, to reveal the principles and tools of agricultural production risk insurance, to identify directions of consulting for the effectiveness of the economic potential of business, and to analyze the peculiarities of appraisal activity in the post-war recovery of the economy of Ukraine.

Paper main body. In modern circumstances, the importance of certain directed business consulting is being updated, among which the agricultural sphere is becoming the most important. The strategic task of consulting in the agricultural sector is the analysis and substantiation of promising development directions by implementing scientific, modern and economically profitable solutions, taking into account the subject area of agribusiness and the client's expectations. Due to this, strategic analysis acquires special importance, which provides for a comprehensive study of a specific business organization as an economic system, as well as external and internal factors that significantly affect the functioning of the business in tough competitive conditions with a mandatory outline of strategic directions.

Agricultural production is associated with great risks of adverse environmental conditions, the occurrence of which can lead not only to failure to receive expected profits, but also to significant losses of invested financial resources.

The main principles of insurance of agricultural products with state support are: maintaining the stability of the financial position and creditworthiness of agricultural producers; the obligation to conclude an agricultural product insurance contract with state support as a condition for providing agricultural producers with certain types of state support and subsidies determined by the Cabinet of Ministers of Ukraine; equal access to state support for agricultural producers, regardless of their organizational and legal form; ensuring compensation for damage caused to policyholders as a result of insured events; fulfillment of Ukraine's obligations in the field of international trade.

One of the priority areas of consulting activity in the modern period is consulting the effectiveness of the economic potential of a business.

Achieving a high level of efficiency of the enterprise's economic potential is a condition for business profitability and competitiveness, which indicates the relevance and practical importance of the professional assistance of management consultants of business organizations in solving the problems of its formation, structuring, renewal and optimization.

In Ukraine, methodical documents have been developed and discussed, which determine the specifics, the algorithm for assessing damage and the amount of the losses caused to enterprises, institutions and organizations of all forms of ownership as a result of the destruction and damage of their property due to armed aggression, as well as lost profits from the impossibility or obstacles in the implementation of economic activity. The purpose of the assessment under these conditions is to assess the damage within the scope of criminal liability according to the legislation of Ukraine, as well as for the purposes of filing claims by the victims for compensation or claims (including collective ones) in international courts.

Conclusions of the research. Thus, consultation activity in modern conditions does not waste its relevance, but rather acquires new forms, algorithms, and methods of implementation.

Short abstract for an article

Abstract. Authors have considered new areas of consulting activity in the economic, managerial, insurance and appraisal spheres. Particular attention is paid to the peculiarities of business consulting in the strategic tasks and purposes in the agribusiness are highlighted. The features of consulting the effectiveness of the economic potential of business as a priority direction of consulting activity at the present time are revealed. Modern requirements and basic principles of insurance in the agricultural sector are presented. The necessity of new instruments for insurance of agricultural production and agricultural products is proved. Authors have disclosed the role, significance and new directions of appraisal activity in the context of the post-war restoration of Ukraine's economic potential.

Key words: business consulting, innovative projects, agribusiness, insurance, economic potential of business, appraisal, cost, real estate.

Article details:

Received: 11 November 2022

Revised: 02 December 2022

Accepted: 23 December 2022

Рекомендоване цитування: Гриценко О. А., Нечипорук Л. В., Зеленська К. С., Свириденков К. П. Новітні напрями бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2022. №4 (51). С. 20–43. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-20>.

Suggested citation: Hrytsenko, O. A., Nechyporuk, L. V., Zelenska, K. S., & Svyrydenkov, K. P. (2022). Novitni napriamy biznes-konsaltnyhu [The newest directions of business consulting]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4(51), 20–43. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-51-4-20>.