

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра економіки підприємства та міжнародного бізнесу**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня за спеціальністю
076 “Підприємництво та торгівля”**

**на тему:
«АНТИКРИЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ
УКРАЇНА», РІВНЕНСЬКА ОБЛ., М. ДУБНО)»**

**Виконав: студент ДФН,
групи ПТм-61
Спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»
Шилан М.С.
Керівник : к.е.н. Костриченко В.М.**

Кваліфікаційна робота «Антикризові інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності (на прикладі ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ Україна», Рівненська обл., м. Дубно)» / Шилан М.С. Рівне: НУВГП, 2025. 92 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено Антикризові інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності. Проведено комплексний аналіз основних економічних показників потенціалу підприємства. За результатами дослідження обґрунтовано заходи щодо підвищення рівня економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання.

The qualification work explores the theoretical principles of improving the use of the economic potential of the enterprise in the face of modern challenges. The theoretical aspects of the enterprise's economic activity are considered. A comprehensive analysis of the main economic indicators of the enterprise's potential is carried out. Based on the results of the study, measures are justified to increase the level of the enterprise's economic potential in modern business conditions.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

на тему:

**«АНТИКРИЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ
УКРАЇНА», РІВНЕНСЬКА ОБЛ., М. ДУБНО)»**

Виконав: студент ДФН,

групи ПТм-61

**Спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»**

Шилан М.С.

Керівник : к.е.н. Костриченко В.М.

Рівне – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

Навчально-науковий _____ інститут економіки та менеджменту
Кафедра _____ економіки підприємства і міжнародного бізнесу
Освітній ступінь _____ магістр
Спеціальність _____ 076 «Підприємництво та торгівля»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри _____ економіки
_____ підприємства і міжнародного бізнесу
к.е.н., професор _____ Н.Б.Кушнір
“ ” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ (ПРОЕКТУ) СТУДЕНТА
Шилану Миколі Святославовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) «Антикризові інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності (на прикладі ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ Україна», Рівненська обл., м. Дубно).

керівник роботи (проекту) Костриченко Валентина МИХАЙЛІВНА, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від “17” жовтня 2025 року С №1281

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 17 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) фінансова, бухгалтерська і статистична звітність про результати виробничо-господарської діяльності підприємства за період 2021-2024 рр., довідкова і нормативна література за темою дослідження

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи забезпечення та оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Розділ 2. Аналіз та оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Евервелле Україна». Розділ 3. Обґрунтування антикризових інструментів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Евервелле Україна». Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Мультимедійна презентація по темі дослідження

2. Роздатковий матеріал

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	<i>Костриченко В.М., доц.</i>	<i>25.10.25</i>	<i>05.11.25</i>
2	<i>Костриченко В.М., доц.</i>	<i>06.11.25</i>	<i>06.12.25</i>
3	<i>Костриченко В.М., доц.</i>	<i>07.12.25</i>	<i>15.12.25</i>

7. Дата видачі завдання 25.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи (проекту)	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми кваліфікаційної роботи</i>	25.10 – 27.10.2025 р.	
2.	<i>Розроблення плану кваліфікаційної роботи</i>	28.10 – 29.10.2025 р.	
3.	<i>Опрацювання теоретичного розділу кваліфікаційної роботи</i>	30.10 – 06.11.2025 р.	
4.	<i>Опрацювання аналітичного розділу кваліфікаційної роботи</i>	07.11 – 06.12.2025 р.	
5.	<i>Опрацювання розрахункового розділу кваліфікаційної роботи</i>	07.12 – 14.12.2025 р.	
6.	<i>Оформлення роботи, написання вступу, висновків, оформлення списку літератури, додатків</i>	15.12 – 16.12.2025 р.	
7.	<i>Розроблення електронної презентації результатів та роздаткового матеріалу</i>	16.12. – 18.12.2025 р.	
8.	<i>Здача кваліфікаційної роботи на кафедру</i>	19.12.2025 р.	
9.	<i>Рецензування кваліфікаційної роботи</i>	19.12. – 20.12.2025 р.	
10.	<i>Захист кваліфікаційної роботи</i>	22.12. – 25.12.2025 р.	

Студент _____
(підпис)

Шилан М.С.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту) _____
(підпис)

Костриченко В.М.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутнісно -змістовна характеристика конкурентоспроможності підприємства.....	5
1.2. Фактори економічної нестабільності та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.....	9
1.3. Методичні засади оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	11
1.4. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності функціонування економіки.....	14
Висновки до розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА»	
2.1. Дослідження ринкового середовища підприємства та ключових тенденцій його зміни в умовах економічної нестабільності.....	19
2.2. Економічна характеристика ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА».....	30
2.3. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності та визначення «кризових точок» підприємства.....	43
2.4. Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА».....	48
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА»	
3.1. Розробка стратегічних антикризових рішень щодо посилення конкурентних позицій підприємства на ринку	61
3.2. Обґрунтування тактичних антикризових інструментів підприємства щодо забезпечення його конкурентоспроможності.....	70
3.3. Оцінка впливу запропонованих антикризових рішень на ефективність виробничо - господарської діяльності підприємства і рівень його конкурентоспроможності	77
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, високої волатильності сировинних ринків та безперервних економічних викликів, зумовлених військовою агресією проти України, конкурентоспроможність підприємства стає не просто стратегічною перевагою, а базовим фактором його виживання. Для суб'єктів аграрного сектору, які інтегровані у глобальні ланцюги постачання, здатність ефективно управляти конкурентними позиціями в умовах нестабільності є критично важливою. Особливо гостро ця проблема стосується таких підприємств, як ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА», яке, будучи частиною міжнародної групи, змушене адаптувати свою операційну модель до ризиків логістичного блокування, фінансової турбулентності та дефіциту ліквідності.

Актуальність дослідження підтверджується фундаментальними науковими працями. Сучасні українські науковці, зокрема І. П. Вовк та О. М. Грищенко, наголошують, що в умовах глибокої рецесії конкурентоспроможність аграрних підприємств безпосередньо залежить від ефективності антикризових інструментів та забезпечення операційної стійкості [5]. Такий інтегрований підхід є визначальним для стабілізації фінансового стану ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» та посилення його конкурентоспроможності на ринку зернотрейдингу.

У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється багатокритеріальним методам оцінки конкурентоспроможності, таким як SWOT-аналіз та діагностика фінансового розриву (GAR-аналіз). Ці інструменти дозволяють не лише ідентифікувати «кризові точки» підприємства, але й обґрунтувати конкретні шляхи стабілізації його діяльності в умовах від'ємного власного капіталу та високого боргового навантаження.

Метою магістерської роботи є системне оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» та розробка комплексу

антикризових інструментів для її підвищення в умовах економічної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи та сучасні концепції формування конкурентоспроможності підприємств у кризових умовах.
2. Виявити ключові внутрішні та зовнішні фактори, що визначають конкурентні позиції зернотрейдингових компаній на українському ринку.
3. Провести комплексну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА», використовуючи методики фінансової діагностики, SWOT-аналізу та оцінки операційної стійкості.
4. Обґрунтувати стратегічні та тактичні антикризові рішення (включаючи фінансову санацію та операційну реструктуризацію) для зміцнення конкурентних позицій підприємства та відновлення його платоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» в умовах динамічного ринкового середовища.

Предметом дослідження є методичні підходи, інструменти та практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства через механізми антикризового управління.

Наукова новизна роботи полягає у поєднанні класичних методик оцінки конкурентоспроможності з інструментами фінансового оздоровлення, адаптованими до специфіки аграрного трейдера з негативним власним капіталом, що дозволило розробити модель виходу підприємства зі стану фінансової кризи за збереження ринкової активності.

Практичне значення роботи полягає у розробці прикладного інструментарію для менеджменту ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА», який дозволяє:

- здійснювати моніторинг ключових факторів впливу на фінансову та операційну стійкість;
- оцінювати ефективність використання внутрішніх ресурсів у періоди логістичних шоків;
- реалізовувати сценарії рекапіталізації та фінансової санації за рахунок внесків засновників;
- підвищувати адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища через механізми операційної гнучкості.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 93 сторінки. У тексті вміщено 12 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 51 найменування.

Виконане дослідження надає цілісне бачення конкурентних можливостей ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА», дозволяє нейтралізувати критичні загрози та пропонує практичний алгоритм підвищення ефективності діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісно-змістовна характеристика конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є однією з фундаментальних категорій ринкової економіки, що набуває критичного значення в умовах економічної нестабільності, характерної для сучасного українського ринку.

1. Визначення та ключові характеристики

В економічній літературі конкурентоспроможність трактується як комплексна, динамічна та відносна характеристика [4; 6].

- **Сутність:** Конкурентоспроможність відображає здатність підприємства ефективно функціонувати у конкурентному середовищі, виробляти та реалізовувати товари (послуги), які вирізняються від аналогів конкурентів (за якістю, ціною, сервісом) і забезпечують довгострокову економічну стійкість та завоювання певної частки ринку [2; 9].
- **Динамічність:** Конкурентоспроможність не є сталою, вона постійно змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. У сучасних умовах, які часто описуються концепцією VUCA-світу (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність), здатність до швидкої адаптації стає ключовим елементом конкурентної переваги [5].
- **Відносність:** Ця категорія завжди оцінюється лише у порівнянні з іншими суб'єктами ринку. Підприємство є конкурентоспроможним, якщо його економічні показники та якісні характеристики продукції кращі, ніж у найближчих конкурентів.

2. Теоретичні підходи та фактори формування

Сучасні підходи до розуміння конкурентоспроможності базуються на кількох ключових теоріях:

1. Ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View — RBV): Наголошує, що джерелом конкурентної переваги є володіння унікальними, цінними, рідкісними, неімітованими ресурсами та компетенціями (технології, кваліфікація персоналу, бренд, корпоративна культура) [12; 13].
2. Концепція динамічних здібностей (Dynamic Capabilities): Цей підхід, що є найбільш актуальним в умовах нестабільності, визначає успіх як здатність підприємства змінювати, інтегрувати та реконфігурувати свої внутрішні ресурси у відповідь на швидкі зміни зовнішнього середовища [7; 12].

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на:

Таблиця 1.1 - Фактори, що впливають на конкурентоспроможність

Група Факторів	Опис	Акцент в умовах нестабільності (2022-2025)
Внутрішні (Ендогенні)	Фактори, що контролюються підприємством: ефективність управління, інноваційний потенціал, собівартість, якість продукції, фінансова стійкість.	Фінансова гнучкість, операційна стійкість, можливість швидкої релокації/переорієнтації [5].
Зовнішні (Екзогенні)	Фактори, що не контролюються: економічне середовище (інфляція), політична ситуація, законодавство, рівень розвитку галузі, форс-мажорні обставини (військові дії).	Адаптація до інфляційних шоків, управління ризиками безпеки, державна підтримка [10].

3. Рівні конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність розглядається як багаторівнева система [3]:

- Конкурентоспроможність продукції: Найнижчий рівень. Визначається співвідношенням "ціна/якість" конкретного товару/послуги.
- Конкурентоспроможність підприємства: Середній рівень. Забезпечується ефективним використанням ресурсів, що дозволяє отримувати прибуток, достатній для розвитку та утримання ринкової частки.
- Конкурентоспроможність галузі/регіону: Вищий рівень. Створення сприятливих умов для функціонування бізнесу (інфраструктура, податкове середовище).

Конкурентоспроможність підприємства є однією з фундаментальних категорій ринкової економіки, що набуває критичного значення в умовах економічної нестабільності, характерної для сучасного українського ринку. В економічній літературі конкурентоспроможність трактується як комплексна, динамічна та відносна характеристика [4; 6]. Вона відображає здатність підприємства ефективно функціонувати у конкурентному середовищі, виробляти та реалізовувати товари (послуги), які вирізняються від аналогів конкурентів за якістю, ціною або сервісом, та забезпечують довгострокову економічну стійкість і завоювання певної частки ринку [2; 9]. Ця категорія завжди оцінюється лише у порівнянні з іншими суб'єктами ринку і не є статичною.

Сучасні теоретичні підходи, зокрема ресурсно-орієнтований підхід (RBV), наголошують, що джерелом конкурентної переваги є володіння унікальними, цінними, рідкісними, неімітованими ресурсами та компетенціями, такими як передові технології, висока кваліфікація персоналу, сильний бренд чи ефективна корпоративна культура [12; 13]. Проте в умовах швидких ринкових змін, що часто описуються концепцією VUCA-світу (мінливість,

невизначеність, складність, неоднозначність), ключову роль починає відігравати концепція динамічних здібностей. Згідно з цим підходом, успіх визначається здатністю підприємства швидко змінювати, інтегрувати та реконфігурувати свої внутрішні ресурси у відповідь на зовнішні шоки та кризові явища. Ця здатність до адаптації є особливо важливою для підприємств, які функціонують в умовах військової та економічної нестабільності [5; 7].

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом комплексу внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) факторів. До внутрішніх належать ефективність управління, інноваційний потенціал, рівень собівартості продукції та фінансова стійкість. В умовах кризи ці фактори трансформуються у вимогу до фінансової гнучкості та операційної стійкості [5]. Зовнішні фактори включають економічне середовище (рівень інфляції, купівельна спроможність), політичну ситуацію, законодавче регулювання та технологічний розвиток галузі. Вплив зовнішніх факторів, таких як логістичні ризики та безпекові загрози, є визначальним для українських підприємств і вимагає постійного антикризового управління [10].

Важливим є також багаторівневий характер конкурентоспроможності. На найнижчому рівні вона проявляється у конкурентоспроможності продукції, що оцінюється співвідношенням «ціна/якість» конкретного товару/послуги. На середньому рівні — це конкурентоспроможність підприємства в цілому, що забезпечується ефективним використанням ресурсів та достатнім рівнем прибутку для розвитку. Вищий рівень — це конкурентоспроможність галузі чи регіону, що створює сприятливі зовнішні умови для функціонування бізнесу [3].

В умовах, які є предметом дослідження (економічна нестабільність), акцент зміщується з традиційних цінових переваг на нецінові фактори та здатність менеджменту швидко застосовувати антикризові інструменти для

збереження фінансової та операційної стійкості. Саме ця стійкість, або *resilience*, стає новою формою конкурентної переваги.

1.2. Фактори економічної нестабільності та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства

Економічна нестабільність, особливо в умовах воєнного стану, є домінуючим зовнішнім (екзогенним) фактором, що суттєво трансформує операційне середовище українських підприємств і безпосередньо загрожує їхній конкурентоспроможності [10; 11]. Ці фактори можна класифікувати за їхньою природою та механізмом впливу на бізнес-процеси.

1. Макроекономічні та фінансові фактори

Ця група факторів створює фундаментальний тиск на фінансову стійкість та цінову конкурентоспроможність підприємства.

- Інфляційні процеси та девальвація національної валюти: Неконтрольоване зростання цін (інфляція) призводить до підвищення собівартості продукції (сировина, енергоносії, логістика), що знижує цінову конкурентну перевагу на внутрішньому та міжнародному ринках [12]. Девальвація гривні робить імпортовані товари (сировину, обладнання) дорожчими, збільшуючи виробничі витрати, але, водночас, може тимчасово підвищити привабливість експорту.
- Фінансова та регуляторна нестабільність: Часті зміни податкового законодавства, непередбачувані перевірки та посилення регуляторного тиску створюють додаткові транзакційні витрати та підвищують ризик ведення бізнесу. Це змушує підприємства відкладати довгострокові інвестиції, що є критичним для підтримання технологічної конкурентоспроможності [13].
- Обмеження доступу до фінансових ресурсів: Зростання облікової ставки Національного банку та посилення вимог до кредитування обмежують

доступ підприємств до оборотних коштів та інвестиційного капіталу. Це прямо перешкоджає реалізації антикризових заходів, таких як фінансова санація чи реінжиніринг [14].

2. Операційні та логістичні фактори (Прямий вплив військових дій)

Ці фактори безпосередньо порушують безперервність виробничого процесу, що є найголовнішою загрозою для операційної стійкості та надійності підприємства.

- Порушення ланцюгів постачання та логістичні ризики: Зруйнована інфраструктура (дороги, мости, порти), обмеження повітряного та морського сполучення, а також безпекові ризики на маршрутах призводять до значного зростання вартості та термінів доставки сировини та готової продукції [15]. Нездатність виконувати зобов'язання перед клієнтами завдає удару по репутаційній конкурентоспроможності.
- Дефіцит енергетичних ресурсів та збої в енергопостачанні: Планові та аварійні відключення електроенергії (блекаути) безпосередньо зупиняють виробництво, що призводить до простоїв, зриву графіків та погіршення якості продукції. Це вимагає від підприємств значних інвестицій у дизель-генератори та інші автономні джерела, що збільшує собівартість та знижує конкурентну ціну [11].
- Міграція та дефіцит кваліфікованого персоналу (Кадровий фактор): Еміграція населення та мобілізація кваліфікованих кадрів призводить до дефіциту робочої сили, що знижує виробничий потенціал та інноваційні здібності підприємства. Втрата ключових фахівців (носітеля інтелектуального капіталу) є прямою загрозою для довгострокової конкурентної переваги [16].

3. Соціально-психологічні та ринкові фактори

Ці фактори впливають на попит та внутрішнє середовище підприємства.

- Падіння платоспроможності населення та звуження внутрішнього ринку: Зниження реальних доходів споживачів призводить до переорієнтації попиту на товари першої необхідності та більш дешеві аналоги. Це змушує підприємства, які виробляють товари тривалого користування, або інвестувати в експорт, або суттєво переглядати свою бізнес-модель [17].
- Невизначеність та зниження інвестиційної привабливості: Високий рівень військово-політичної та економічної невизначеності робить український ринок надзвичайно ризикованим для зовнішніх інвесторів, ускладнюючи залучення капіталу, необхідного для модернізації та підвищення конкурентоспроможності [18].
- Психологічний тиск: Постійний стрес та невпевненість у майбутньому погіршують продуктивність праці та якість управлінських рішень, що опосередковано знижує ефективність функціонування підприємства [16].

У підсумку, економічна нестабільність діє як систематичний мультиплікатор ризиків, перетворюючи їх на прямі загрози для всіх критеріїв конкурентоспроможності: цінової (через інфляцію), операційної (через логістику та енергетику) та стратегічної (через втрату кадрів та інвестиційну привабливість) [10; 19]. Це вимагає від підприємств постійного застосування антикризових інструментів, спрямованих на відновлення фінансової стійкості та мінімізацію операційних збоїв [20].

1.3. Методичні засади оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є необхідною передумовою для обґрунтування антикризових інструментів, оскільки дає змогу кількісно визначити його поточну позицію на ринку та ідентифікувати слабкі місця. Конкурентоспроможність, будучи комплексною та багатофакторною категорією, вимагає застосування гібридного інструментарію, що охоплює як кількісні, так і якісні аспекти діяльності [17].

1. Підходи до оцінювання та критерії

Оцінювання конкурентоспроможності базується на кількох взаємопов'язаних підходах, кожен з яких акцентує увагу на різних критеріях [13]:

- Ресурсний підхід: Фокусується на оцінці унікальності та якості внутрішніх ресурсів, таких як технологічна база, рівень кваліфікації персоналу та фінансова стійкість [15].
- Ринковий підхід: Базується на оцінці зовнішніх критеріїв — частки ринку, іміджу, лояльності споживачів та співвідношення «ціна/якість» продукції порівняно з конкурентами [17].

У контексті економічної нестабільності, ключовим критерієм оцінки стає операційна стійкість (Resilience), що вимірює здатність підприємства швидко відновлювати функціонування після зовнішніх шоків, наприклад, після логістичних збоїв чи енергетичного дефіциту [16; 11]. Оцінювання повинно бути спрямоване на вимірювання цієї стійкості, а не лише миттєвої прибутковості.

2. Кількісні методи: Фінансовий та Інтегральний аналіз

Фінансово-економічний метод

Цей метод є базовим і передбачає оцінку конкурентоспроможності через порівняння фінансових показників підприємства з показниками основних конкурентів або середньогалузевими нормативами. Він дозволяє оцінити здатність підприємства фінансувати свою діяльність та протистояти зовнішнім загрозам [13; 10]. Ключові групи показників включають:

- Показники рентабельності: Рентабельність активів (ROA) та рентабельність продажів (ROS).
- Показники ліквідності та платоспроможності: Коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт фінансової залежності.
- Показники ділової активності: Швидкість обороту активів та капіталу.

Метод інтегральної оцінки

Для отримання єдиної, комплексної оцінки, яка об'єднує різноманітні фактори, застосовується інтегральний метод [4]. Він дозволяє звести кількісні та частково якісні показники у єдиний інтегральний індекс конкурентоспроможності (ІК):

1. Нормалізація показників: Вибрані індикатори (фінансові, ринкові, виробничі) нормалізуються для коректного порівняння.
2. Визначення вагових коефіцієнтів: Визначається вагомість кожного показника для загальної оцінки (наприклад, через експертне оцінювання або методи аналізу ієрархій).
3. Розрахунок ІК: Індекс розраховується як зважена сума нормалізованих показників.

Аналіз динаміки ІК за декілька періодів дозволяє точно діагностувати початок зниження конкурентоспроможності та необхідність термінового антикризового втручання [19].

3. Якісні та стратегічні методи

Кількісні показники мають бути доповнені якісними інструментами, які допомагають зрозуміти операційні причини фінансових результатів та виявити конкурентні прогалини.

- Бенчмаркінг: Це систематичне порівняння операційних процесів (управління запасами, швидкість логістики, якість обслуговування) із найкращими практиками в галузі (Best-in-Class) [17].
- GAP-аналіз (Аналіз розривів): Використовується для виявлення розриву (gap) між поточним рівнем ІК та стратегічно бажаним (цільовим) рівнем. Виявлені розриви у ресурсах, технологіях чи якості управління прямо вказують на пріоритетні напрямки для застосування радикальних антикризових інструментів (наприклад, реінжинірингу) [14; 20].

- Оцінка людського капіталу: Аналіз HR-інструментів, залученості та лояльності працівників стає критичним критерієм довгострокової конкурентоспроможності, особливо в умовах дефіциту кадрів та міграції [18].

1.4. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності функціонування економіки

В умовах економічної нестабільності, посиленої військовими та логістичними ризиками, традиційні підходи до підвищення конкурентоспроможності, орієнтовані на оптимізацію витрат у стабільному середовищі, стають недостатніми. Ключовий акцент зміщується на операційну стійкість (*Resilience*) та гнучкість управління, що вимагає інтегрованого підходу з трьох основних напрямків [11; 16].

1. Фінансово-економічний напрямок

Мета цього напрямку — забезпечити фінансову автономію та ліквідність підприємства, які є базовою умовою для протидії кризовим явищам [10].

- Управління грошовими потоками (Кеш-менеджмент): Необхідно впровадити жорсткий, проактивний контроль за надходженнями та витратами, мінімізуючи касові розриви. Це включає перегляд умов розрахунків із дебіторами та кредиторами на користь прискорення надходжень та відтермінування платежів [19].
- Оптимізація структури капіталу: Зниження рівня боргового навантаження (фінансового левериджу) через реструктуризацію кредитів або залучення цільових інвестицій для покриття критичних потреб. Висока фінансова стійкість зменшує залежність від зовнішніх кредитних ресурсів, доступ до яких в умовах нестабільності є обмеженим і дорогим [13; 21].
- Антиінфляційне ціноутворення: Розробка гнучких механізмів ціноутворення, що дозволяють оперативно коригувати відпускні ціни

відповідно до зростання собівартості сировини та енергоносіїв, мінімізуючи втрату маржинальності.

2. Операційно-логістичний та інноваційний напрямок

Цей напрямок спрямований на підвищення гнучкості виробничих процесів та мінімізацію операційних ризиків, спричинених зовнішніми факторами.

- Реінжиніринг та Lean-менеджмент: Кардинальне перепроєктування ключових бізнес-процесів для усунення некритичних етапів, скорочення виробничого циклу та підвищення якості продукції. Це дозволяє підприємству знизити собівартість та скоротити час виходу на ринок, що є потужною нецінковою конкурентною перевагою [17; 14].
- Диверсифікація ланцюгів постачання: Перехід від залежності від одного постачальника чи логістичного маршруту до формування мережі альтернативних партнерів і шляхів. Це знижує вплив локальних логістичних збоїв та безпекових ризиків на безперервність виробництва [12].
- Інноваційна активність та цифровізація: Інвестиції у технології, що підвищують автономність (автономні джерела живлення) та прозорість (ERP-системи для моніторингу) операцій. Інновації є ключовим фактором формування динамічних здібностей [15], які дозволяють підприємству швидко адаптувати продукцію до потреб ринку, що змінився.

3. Організаційно-управлінський та кадровий напрямок

Цей напрямок концентрується на внутрішній структурі, яка має бути адаптивною та орієнтованою на швидке прийняття рішень.

- Впровадження системи ризик-менеджменту: Створення інтегрованої системи, що дозволяє проводити постійний моніторинг ключових ризиків

(фінансових, логістичних, кадрових) та забезпечувати раннє попередження кризи [10].

- Формування антикризової команди: Створення міжфункціональної команди з високими повноваженнями та навичками швидкого прийняття рішень. Критична роль відводиться людському капіталу, його лояльності та здатності працювати в умовах високої невизначеності [18; 22].
- Стратегічний бенчмаркінг та GAP-аналіз: Регулярне порівняння ключових показників та процесів з лідерами ринку. Виявлення прогалин (gaps) у конкурентоспроможності дозволяє точно визначити, які антикризові інструменти мають бути застосовані у першу чергу для відновлення втрачених позицій [17].

Застосування цих напрямків у комплексі дозволяє підприємству трансформувати виклики економічної нестабільності у фактори формування нової, більш стійкої конкурентної переваги.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження сутності конкурентоспроможності, аналізу факторів економічної нестабільності та методичних засад оцінювання, можна зробити наступні ключові теоретичні висновки:

1. Переосмислення сутності конкурентоспроможності

Встановлено, що в умовах економічної нестабільності, характерної для сучасної економіки, конкурентоспроможність трансформується з фінансового показника на динамічну, комплексну категорію. Її визначальними критеріями стають не лише традиційні показники рентабельності та ціни, а й нефінансові фактори: операційна стійкість (*Resilience*) [16], організаційна гнучкість та володіння динамічними здібностями [15]. Ці фактори відображають здатність підприємства швидко змінювати, інтегрувати та реконфігурувати внутрішні ресурси у відповідь на зовнішні шоки.

2. Ідентифікація ключових факторів впливу

Визначено, що економічна нестабільність діє як систематичний мультиплікатор ризиків, створюючи комплекс загроз для конкурентоспроможності [11]:

- Макроекономічні: Інфляційні процеси, девальвація та обмеження доступу до кредитів, що підривають цінову конкурентоспроможність та фінансову стійкість.
- Операційні: Порушення логістичних ланцюгів [12] та дефіцит енергоресурсів, що прямо загрожують безперервності виробничого процесу.
- Кадрові: Міграція та втрата кваліфікованого людського капіталу [18], що знижує інноваційний потенціал підприємства.

3. Методичний базис для діагностики

Висвітлено, що об'єктивна оцінка рівня конкурентоспроможності повинна ґрунтуватися на гібридних методах. Необхідним є поєднання фінансового аналізу з інтегральною оцінкою (ІК) та якісними стратегічними методами (бенчмаркінг та GAP-аналіз) [17]. Саме GAP-аналіз є ключовим для виявлення розривів у ресурсах та компетенціях, які вимагають негайного застосування антикризових інструментів [14].

4. Визначення ролі та класифікації інструментів

Доведено, що антикризове управління є функціональною відповіддю, що забезпечує відновлення та підвищення конкурентоспроможності. Антикризові інструменти класифікуються за часом застосування та радикальністю:

- Превентивні (моніторинг ризиків) — для підтримки стійкості.
- Коригувальні (кеш-менеджмент) — для стабілізації ліквідності.

- Радикальні (реінжиніринг, санація) — для трансформації бізнес-моделі та формування нової, стійкішої конкурентної переваги [20; 13].

Таким чином, теоретичне дослідження заклало методичний фундамент для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій. Наступний етап роботи вимагає застосування цих теоретичних положень для проведення комплексної діагностики фінансово-економічного стану та конкурентоспроможності ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА».

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА»

2.1. Дослідження ринкового середовища підприємства та ключових тенденцій його зміни в умовах економічної нестабільності

Загальна характеристика підприємства та особливостей його функціонування

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» (код ЄДРПОУ 43020360) є українським представництвом міжнародної аграрної групи EVERWELLE, яка була заснована у 1997 році в місті Таллінн, Естонія. Юридична та фактична адреса підприємства: Україна, 35603, Рівненська область, місто Дубно, вулиця Свободи, будинок 2. Керівником підприємства є Нестерук Віталій Юрійович.

ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» було офіційно зареєстроване 1 липня 2019 року. З моменту заснування підприємство активно працює на внутрішньому аграрному ринку України, спеціалізуючись на закупівлі та реалізації зернових, олійних і бобових культур. Завдяки міжнародній підтримці компанії та тісній інтеграції у логістичні та фінансові процеси групи EVERWELLE, підприємство швидко зайняло конкурентоспроможні позиції на українському ринку зернотрейдингу.

Форма власності підприємства — товариство з обмеженою відповідальністю. Кінцевим бенефіціарним власником є громадянин Естонії Лисак Віктор. Статутний капітал компанії станом на квітень 2024 року становив 250 347 грн. Це підприємство належить до приватної форми власності з іноземним капіталом.

ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» діє у правовому полі України, зареєстроване в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та перебуває на обліку як платник податку на додану вартість з 1 липня 2019 року. Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД є оптова торгівля зерном,

насінням та кормами для тварин (КВЕД 46.21). Компанія дотримується європейських стандартів сталого розвитку та безпеки продукції, має сертифікати GMP+ та ISCC, що дозволяє їй здійснювати експортні поставки до країн Європейського Союзу.

Підприємство належить до аграрного сектору економіки України, зокрема до галузі торгівлі сільськогосподарською продукцією. Основними товарними напрямками є пшениця, кукурудза, ячмінь, ріпак, соняшник, соя, а також нішеві культури — горох, просо, коріандр, гірчиця тощо. Упродовж останніх трьох років спостерігається позитивна динаміка обсягів операцій — підприємство поступово нарощує обсяги закупівлі, зокрема в західних регіонах України. Компанія забезпечує конкурентні закупівельні ціни, що дозволяє їй залучати до співпраці дедалі більше фермерських господарств.

Організаційна структура підприємства є типовою для торгово-закупівельних компаній: до її складу входять відділ закупівель (трейдери, які працюють безпосередньо з фермерами), логістичний відділ, що відповідає за організацію перевезень (залізничним і автотранспортом), а також фінансовий підрозділ, що займається фінансуванням аграріїв через інструменти аграрних розписок, попередніх контрактів та форвардних програм. Штатна чисельність працівників компанії варіюється в межах 40–50 осіб.

ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» не володіє власними елеваторами чи виробничими площами — діяльність базується на партнерстві з приватними елеваторами, логістичними операторами та сільгоспвиробниками. Така модель дозволяє зменшити витрати на інфраструктуру та гнучко реагувати на потреби ринку. Важливою конкурентною перевагою є наявність міжнародної фінансової підтримки та доступ до закордонних ринків збуту, що підсилює довіру з боку українських фермерів.

ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» здійснює свою господарську діяльність у сфері оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією. Основним напрямом діяльності підприємства є закупівля, зберігання, транспортування та реалізація зернових, олійних, бобових та нішевих культур. Протягом останніх років

основний асортимент продукції включав пшеницю, кукурудзу, ячмінь, ріпак, соняшник, сою, горох, просо, коріандр та гірчицю. Додатково підприємство надає супутні послуги, зокрема логістичне супроводження поставок, організацію транспортування та фінансування фермерських господарств через механізми аграрних розписок та форвардних контрактів.

Матеріально-технічне забезпечення підприємства здійснюється переважно через партнерські контракти. Компанія не має власних виробничих або елеваторних потужностей, а тому активно співпрацює з приватними елеваторами, транспортно-логістичними компаніями та агропідприємствами. Закупівля продукції відбувається безпосередньо у виробників – фермерських господарств, із якими компанія підтримує тривалі партнерські відносини. Зберігання продукції здійснюється на орендованих елеваторах, а транспортування – за участі партнерських автопарків та вагонних операторів.

Реалізація продукції здійснюється як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, з переважною орієнтацією на експорт. Компанія має міжнародні сертифікати GMP+ та ISCC, що дозволяє їй працювати з європейськими партнерами на рівні вимог якості та сталого розвитку. Упродовж останніх трьох років обсяги закупівлі та експорту мають тенденцію до зростання, що свідчить про стабільне розширення господарської діяльності. Компанія динамічно адаптується до ринкових умов, зокрема до змін кон'юнктури цін, сезонних коливань обсягів урожаю та логістичних обмежень.

З точки зору фінансово-економічних показників, діяльність підприємства характеризується стабільним зростанням доходів. За даними на 2023 рік, виторг підприємства перевищив 1,2 млрд грн, що свідчить про активну операційну діяльність та широкі закупівельні масштаби. Основними джерелами фінансування є власні кошти підприємства, авансування від материнської компанії EVERWELLE, а також залучення банківських кредитів. При потребі ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» користується короткостроковими кредитними лініями для забезпечення закупівельних кампаній.

Підприємство має доступ до аграрного фінансування, в тому числі через механізми передекспортного кредитування та аграрні розписки, що дозволяє йому попередньо фінансувати фермерів і забезпечувати ланцюжок постачання. Станом на кінець 2023 року дебіторська заборгованість становила близько 38 млн грн, що зумовлено наданням відстрочки платежів окремим контрагентам. Кредиторська заборгованість формувалася здебільшого за рахунок торгових операцій та взаєморозрахунків з постачальниками логістичних послуг.

У цілому сучасний фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як стійкий. Компанія вчасно виконує свої зобов'язання, має позитивну ділову репутацію серед постачальників і партнерів, а також демонструє гнучкість в умовах економічної невизначеності та логістичних викликів. Рентабельність підприємства залишається на прийнятному рівні, завдяки оптимізації витрат, ефективному управлінню грошовими потоками та роботі з надійними контрагентами.

Загалом, ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» демонструє приклад ефективного аграрного трейдера, що поєднує сучасні методи господарювання, міжнародні стандарти ведення бізнесу та гнучкі фінансові інструменти у своїй діяльності.

Аналіз функціонування ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» в умовах високої конкуренції на аграрному ринку, обтяженого значними макро- та мезоекономічними ризиками, спричиненими війною (зокрема, порушення логістики, коливання цін, ризики розрахунків), а також потенційні ознаки кризових явищ на мікрорівні (наприклад, можливе зниження обсягів реалізації, зростання дебіторської заборгованості, тиск на рентабельність) чітко вказують на необхідність систематизації підходів до антикризового управління. Розробка та впровадження ефективних антикризових стратегій є ключовим фактором для збереження стійкості, мінімізації негативних наслідків кризи та забезпечення подальшого сталого розвитку ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА».

У 2024 році український експорт забезпечив близько 51 млрд валютних надходжень в економіку країни. Водночас частка експорту у ВВП за останні 10 років зменшилась із 49% у 2014 році до 25% у 2023 році (рис.2.1). Також значною

проблемою залишається висока частка в експорті сировини. Так, частка сировини та низькотехнологічної продукції в експорті зросла з 52% у 2021 році до 66,3% у 2024 році. В умовах стратегічних викликів, пов'язаних з війною, експортно-орієнтовані підприємства здійснюють свою діяльність, враховуючи проблеми логістики, браку трудових ресурсів, ризиків для інвестицій чи довготривалих торговельних угод.

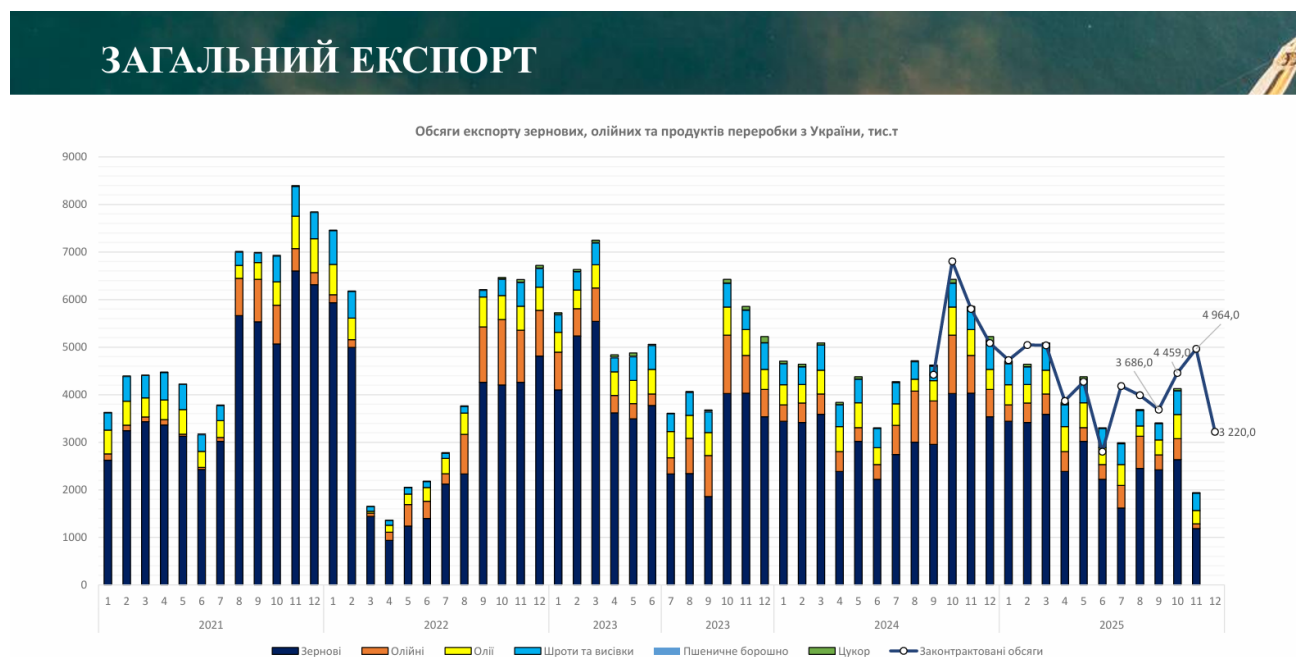


Рисунок 2.1 – Загальний експорт аграрної продукції з України
за 2021-2025 роки, тис. тон

Для сталого росту в експортному сегменті стратегічні антикризові рішення підприємства повинні враховувати, що важливо не конкурувати лише ціною, а створювати цінність. Це передбачає, по-перше, просування продукції з високою доданою вартістю, тобто переробка замість сировини (наприклад, рис.2.2). Згідно з даними [16], у 2024 році серед експортованої продукції України продукція агропереробки: соняшникова олія — понад 5 млрд., м'ясо птиці — 945 млн.); по-друге, оптимізація виробничих і логістичних процесів — зменшення

дефіцитності, підвищення гнучкості; по-третє, брендинг та якість — вихід на ринки із високими стандартами (ЄС, Північна Америка).

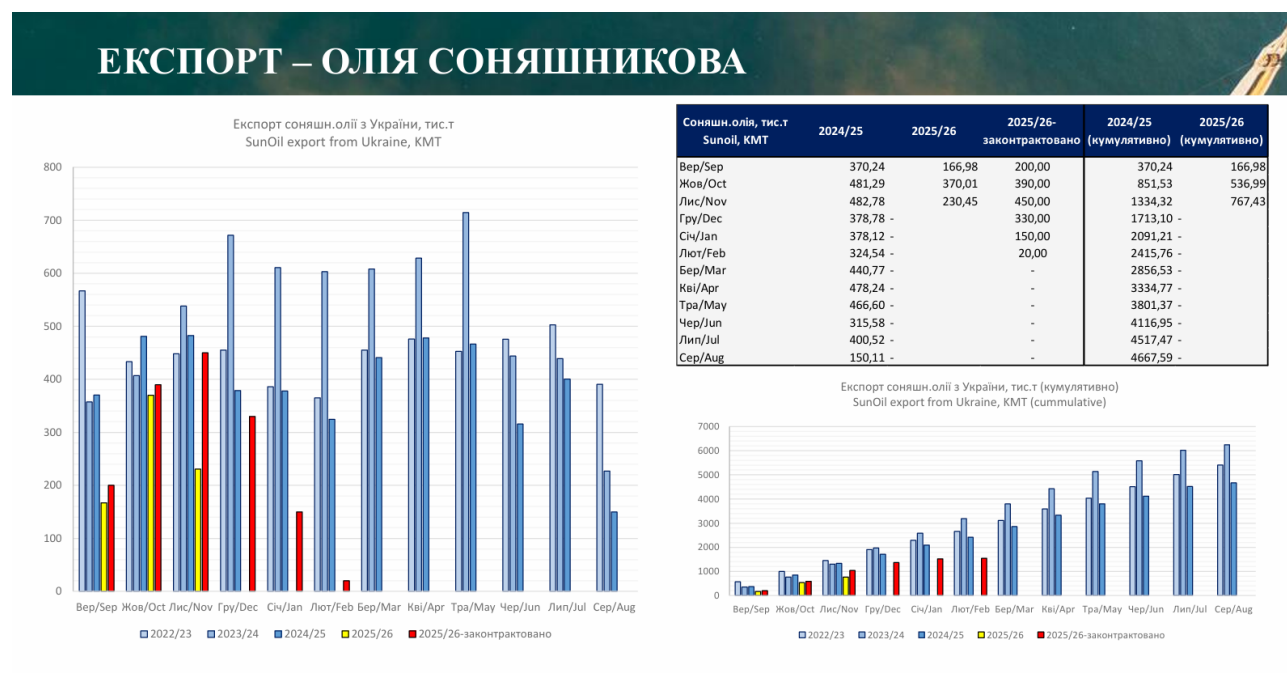


Рисунок 2.2 – Експорт соняшникової олії з України, тис. тон

Аналіз зовнішнього середовища : екзогенні фактори

Серед політико-правових факторів найбільш критичною та всеохоплюючою загрозою є політична нестабільність, включно з військовою агресією та її наслідками. Триваючі бойові дії спричиняють руйнування сільськогосподарських угідь, об'єктів інфраструктури (елеваторів, залізничних колій, портів), що обмежує доступ до сировини та ускладнює логістику. Ризики обстрілів та мінування територій створюють небезпеку для транспортування та зберігання продукції. Обмеження або повне блокування морських портів, ключових для експорту зернових, змушує компанію використовувати дорожчі та повільніші альтернативні маршрути (залізничний, автомобільний, річковий транспорт), що значно збільшує операційні витрати та впливає на конкурентоспроможність українського зерна на світових ринках. Це є прямою загрозою для прибутковості та обсягів експортних операцій ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА». Додатково, непередбачувані зміни у податковому та митному законодавстві, незважаючи на відповідність діяльності правовому полю, можуть впливати на витрати та правила ведення бізнесу.

Економічні фактори також чинять значний тиск. Глибокий економічний спад в Україні, що виражається у падінні валового внутрішнього продукту (ВВП) та високій інфляції (26.6% у 2022 році), призводить до зниження загальної купівельної спроможності внутрішнього ринку, збільшує витрати на паливо, логістику та оренду елеваторів, знижуючи маржу прибутку. Зростає ризик неплатоспроможності та банкрутства контрагентів (фермерів та переробних підприємств), що може призвести до втрат дебіторської заборгованості. Коливання валютного курсу є критичними для експортно-орієнтованої компанії з іноземним капіталом, впливаючи на дохідність експортних контрактів та вартість імпортованих послуг. Погіршення кон'юнктури товарних та фінансових ринків, зокрема волатильність світових цін на зернові та олійні культури, може призвести до значних збитків, якщо ціни на вже закуплений товар падають, а також ускладнити доступ до довгострокового фінансування.

Серед соціально-демографічних факторів суттєвий вплив має скорочення чисельності та платоспроможності населення внаслідок міграції. Хоча ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» переважно експортно-орієнтоване, це може впливати на доступність кваліфікованих кадрів (логістів, трейдерів) та загальний ринок праці.

Технологічні фактори також створюють виклики. Незважаючи на високі стандарти компанії, недостатній темп розвитку сучасної логістичної та портової інфраструктури в Україні може створювати «вузькі місця», обмежуючи швидкість та ефективність обробки великих обсягів агропродукції.

Нарешті, природно-кліматичні та екологічні фактори включають не лише традиційні стихійні лиха, а й прямі наслідки військових дій (заміновані поля, забруднення ґрунтів), що безпосередньо впливає на обсяги врожаю та, відповідно, на доступність сировини для ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА».

Найбільш суттєвими зовнішніми загрозами для ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» є системна військова агресія та її багатогранні наслідки, що проявляються через критичні логістичні обмеження, значні цінові коливання на світових ринках агропродукції, інфляційний тиск на операційні витрати та

загальну макроекономічну нестабільність. Ці фактори створюють перманентний кризовий тиск на підприємство, вимагаючи постійної адаптації та розробки комплексних, превентивних антикризових рішень.

Аналіз внутрішнього середовища: ендегенні фактори кризи та «слабкі місця»

Визначення ендегенних факторів кризи, що формуються всередині підприємства, є критично важливим для розробки адекватних антикризових заходів, оскільки саме ці чинники знаходяться під прямим впливом та контролем менеджменту. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» вимагає систематизованого підходу, що включає оцінювання діяльності ключових підсистем: фінансово-економічної, техніко-технологічної та організаційної. В процесі такого аналізу важливо не лише констатувати стан показників, а й розпізнавати прояви кризового розвитку, виявляти «слабкі місця», які можуть перерости у «збої», «кризові явища» або повноцінні кризи різного типу. При цьому не можна обмежуватися лише аналізом балансу, а необхідно проводити цілеспрямовані дослідження «кризових зон», що є індивідуальними для ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА».

Фінансово-економічний стан ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» характеризується як стійкий, з позитивною динамікою зростання доходів (виторг перевищив 1,2 млрд грн у 2023 році) та прийнятним рівнем рентабельності. Однак, за цими узагальненими показниками можуть приховуватися потенційні «слабкі місця» та прояви, що при поглибленні зовнішніх загроз можуть призвести до криз.

Залежність від джерела формування грошового потоку (Додаток Б, п. І):

Наявність значної дебіторської заборгованості, що становила близько 38 млн грн на кінець 2023 року, зумовленої наданням відстрочки платежів окремим контрагентам, створює значні ризики для ліквідності підприємства. Хоча це типово для оптової торгівлі, в умовах війни та економічної нестабільності, затримки або неповернення боргів можуть призвести до касових розривів,

незважаючи на загальну прибутковість. Це є потенційним проявом кризи ліквідності. Для глибшого розуміння необхідно дослідити структуру дебіторської заборгованості за термінами виникнення, рівнем прострочених платежів, а також за категоріями контрагентів, оцінюючи ефективність існуючої системи управління та стягнення.

Залежність від залучення короткострокових кредитних ліній для забезпечення закупівельних кампаній та авансування від материнської компанії вказує на недостатність власного оборотного капіталу для повного покриття масштабних операцій. Хоча це і є поширеною практикою для трейдерів, надмірне використання позикового капіталу підвищує фінансові ризики. У випадку погіршення умов кредитування або його недоступності (п. I.2.1 Додатку Б), підприємство може зіткнутися з кризою платоспроможності. Доцільно детально проаналізувати структуру джерел фінансування, вартість залученого капіталу, а також ефективність використання фінансових інструментів, таких як аграрні розписки та форвардні контракти, з точки зору їх впливу на грошові потоки та ризики.

Залежність від виду ресурсів, що використовуються (Додаток Б, п. II):

Відносно невеликий статутний капітал (250347 грн) порівняно з масштабами операцій (виторг понад 1,2 млрд грн) свідчить про недостатність власного капіталу та його недостатню мобільність (п. II.2.1 Додатку Б). Така структура капіталу підвищує фінансові ризики, оскільки компанія значною мірою залежить від зовнішнього фінансування. Це може обмежувати можливості для інвестицій у власну інфраструктуру (хоча це і є частиною бізнес-моделі), а також знижує її фінансову автономію. Це є проявом прихованої фінансової кризи.

Відсутність власних елеваторів та виробничих площ, попри гнучкість цієї моделі, створює залежність від зовнішніх інфраструктурних ресурсів. Проблеми у партнерів (банкрутство, пошкодження інфраструктури, зростання цін на послуги зберігання та транспортування) можуть паралізувати діяльність ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА», що є потенційною операційною кризою (п. II.3.1

Додатку Б – недостатність або застарілість основних фондів, що трансформується у проблеми доступу до них).

Техніко-технологічний аналіз:

У контексті торгівельного підприємства, техніко-технологічний аналіз зосереджується на ефективності використання логістичних та складських технологій, які забезпечують рух товару.

Діяльність, що базується на партнерстві з приватними елеваторами та логістичними операторами, а також організація перевезень залізничним та автотранспортом, є джерелом операційних та ризикових криз. Недостатній контроль над якістю та своєчасністю логістичних послуг (наприклад, затримки з подачею вагонів, черги на елеваторах, проблеми з перевантаженням), а також відсутність доступу до сучасних технологій зберігання та перевалки у партнерів (що може бути наслідком "недостатнього темпу розвитку сучасних технологій" – п. 4.1 Додатку А), можуть призвести до псування товару, зриву термінів поставки, значних штрафів та втрати репутації. Це є проявом технологічної та операційної кризи. Для поглибленого аналізу слід оцінити ступінь диверсифікації партнерів-логістів та елеваторів, проаналізувати договірні умови щодо відповідальності за затримки та якість послуг, а також вивчити можливості для впровадження нових технологій оптимізації маршрутів чи моніторингу вантажів.

Організаційний аналіз:

Організаційна структура ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» є типовою для торгово-закупівельних компаній (відділ закупівель, логістичний, фінансовий підрозділ) з невеликою штатною чисельністю (10-50 осіб).

Компактна організаційна структура та невеликий штат при значних обсягах операцій, хоча й забезпечує гнучкість, може призвести до неефективного керівництва та недостатнього контролю (п. IV.1 Додатку Б) у довгостроковій перспективі, якщо темпи зростання операцій перевищують можливості управлінського апарату. Можливе перевантаження ключових співробітників, що збільшує ризики помилок у прийнятті рішень, особливо щодо фінансових

операцій та управління ризиками. Це може бути проявом управлінської кризи. Поглиблений аналіз має включати оцінку рівня делегування повноважень, ефективності внутрішніх комунікацій, наявності та функціональності системи внутрішнього контролю (особливо щодо дебіторської заборгованості та управління ризиками фінансування фермерів).

Діяльність фінансового підрозділу, що займається фінансуванням аграріїв через інструменти аграрних розписок та форвардних програм, є сильною стороною для залучення постачальників. Однак, управління фінансовими інструментами, пов'язаними з аграрними розписками та форвардними контрактами, вимагає надзвичайно високої кваліфікації та ефективної системи оцінки кредитних ризиків контрагентів-фермерів. Недостатній контроль або помилки у цьому процесі можуть призвести до кризи фінансової безпеки (неповернення авансів, поставки неякісного товару або зриву термінів), що є формою неефективного керівництва та неефективного управління фінансовими ризиками.

Таким чином, критичний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» виявляє низку «слабких місць» та проявів кризового розвитку, які, хоч і мінімізуються завдяки зовнішній підтримці та адаптивності, створюють значні ризики. Ці «слабкі місця» концентруються навколо управління грошовими потоками (дебіторська заборгованість, структура капіталу), залежності від партнерської логістичної інфраструктури та потенційного перевантаження управлінського персоналу. Поглиблене дослідження цих «кризових зон» є першочерговим завданням для розробки цільових антикризових рішень.

2.2. Економічна характеристика ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА»

2.2.1. Чистий грошовий потік підприємства

Аналіз чистого грошового потоку є одним з найважливіших індикаторів фінансового стану підприємства. Позитивний чистий грошовий потік від операційної діяльності свідчить про здатність компанії генерувати кошти від основної діяльності.

Згідно з "Звітом про рух грошових коштів (за прямим методом)" (Форма №3):

- 2023 рік: Чистий рух грошових коштів від операційної діяльності (Рядок 3195) становив -7 280 тис. грн. Це вказує на від'ємний операційний грошовий потік, що є тривожним сигналом. Якщо операційна діяльність не генерує достатньо коштів для покриття своїх витрат, це може свідчити про проблеми з управлінням оборотним капіталом, низьку ефективність або значні відтоки, пов'язані з дебіторською заборгованістю або накопиченням запасів.
- 2024 рік: Чистий рух грошових коштів від операційної діяльності (Рядок 3195) становив 2 142 тис. грн. Позитивне значення у 2024 році є значним покращенням, що свідчить про відновлення здатності генерувати кошти від основної діяльності.
- Загальний чистий рух грошових коштів:
 - 2023 рік (Рядок 3400): -7 280 тис. грн.
 - 2024 рік (Рядок 3400): 2 142 тис. грн.

Хоча у 2023 році спостерігався від'ємний чистий операційний грошовий потік, що є ранньою ознакою кризи позитивна динаміка у 2024 році свідчить про подолання цієї критичної ситуації. Це може бути результатом посилення контролю за дебіторською заборгованістю, оптимізацією розрахунків з постачальниками або збільшенням надходжень. Однак, постійний моніторинг цього показника є обов'язковим.

2.2.2. Ринкова вартість підприємства

Для непублічного підприємства, такого як ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА», ринкова вартість не може бути визначена прямо через біржові котирування. Однак, її можна оцінити опосередковано через динаміку балансової вартості активів та власного капіталу, а також через здатність генерувати прибуток.

- Баланс (Форма №1, Рядок 1900 "Баланс"):
 - На кінець 2023 року: 95 327 тис. грн.
 - На кінець 2024 року: 190 776 тис. грн.
- Власний капітал (Форма №4, Рядок 4300 "Залишок на кінець року"):
 - На кінець 2023 року: (7 262) тис. грн. (нерозподілений збиток)
 - На кінець 2024 року: (4 556) тис. грн. (нерозподілений збиток)

Значне зростання загальних активів у 2024 році (майже вдвічі) є позитивним сигналом. Однак, власний капітал залишається від'ємним в обох періодах, хоча збиток скоротився. Від'ємний власний капітал є тривожною ознакою, що вказує на кризу неплатоспроможності (Додаток В, п.п. 1.1) та серйозну залежність від позикових коштів. Це також може вказувати на відсутність довгострокових перспектив для розвитку підприємства без радикальних змін (Додаток В, п.п. 1.3). Ринкова вартість такого підприємства, за відсутності високої прибутковості та позитивного власного капіталу, є низькою або навіть негативною.

2.2.3. Структура капіталу підприємства

Структура капіталу є індикатором фінансової стійкості та ризиків. Співвідношення власного та позикового капіталу є ключовим.

З Балансу (Форма №1):

- Власний капітал (Рядок 1495):
 - 2023 рік: (7 262) тис. грн.
 - 2024 рік: (4 556) тис. грн.
- Довгострокові зобов'язання і забезпечення (Рядок 1595):
 - 2023 рік: 0 тис. грн.
 - 2024 рік: 0 тис. грн.

• Таблиця 2.1 - Основні економічні показники діяльності ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» за 2021-2024 роки

№ з/ п	Показники	Од. вим.	Роки				Відхилення					
			2021	2022	2023	2024	Абсолютне, од. вим.			Відносне, %		
							2021- 2020	2022- 2021	2023- 2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	135 876	247 225	224 471	741 650	47 225	-22 754	517 179	23,61	-9,20	230,40
2	Середня чисельність працівників	осіб	12	15	18	29	3	3	11	25,00	20,00	61,11
3	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн./чол	16 667	16 482	12 471	25 574	-185	-4 011	13 103	-1,11	-24,34	105,07
4	Загальна вартість активів	тис. грн.	46 358	61 580	53 540	91 815	15 222	-8 040	38 275	32,84	-13,06	71,49
5	Середньорічна вартість майна	тис .грн	44 869	53 969	57 560	72 678	9 100	3 591	15 118	20,28	6,65	26,26
6	Власний капітал	тис. грн.	7 844	-1 668	-7 262	-4 556	-9 512	-5 594	2 706	-121,26	335,3	-37,26
7	Середньорічна вартість ОВФ	тис. грн.	2116,00	2082,00	1995,00	1851,00	-34	-87	-144	-1,61	-4,18	-7,22
8	Середньорічна вартість оборотних активів	тис. грн.	44869	51503	55156	70767	6 634	3 653	15 611	14,79	7,09	28,30
9	Фондовіддача	грн./грн.	94,52	118,74	112,52	400,68	24	-6	288	25,62	-5,24	256,10
10	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	8 957	11 232	5 594	2 706	-19 232	5 638	8 300	40,40	50,20	148,37
11	Питомі витрати	грн./грн.	0,85	0,87	0,90	0,99	0,02	0,03	0,09	2,35	3,45	10,00
12	Коефіцієнт фінансової незалежності	коэф.	0,17	0,03	0,14	0,05	-0,14	0,11	-0,09	-82,35	36	-64,29
13	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	5578	-10 348	2690	44807	-20 348	5 569	8+ 080	-203,48	-53,82	-169,07
14	Чистий прибуток	тис. грн.	1755	7865	5594	3451	45 572	-14 393	535 116	26,81	-6,68	265,99
15	Рентабельність сукупного капіталу	%	17,26	18,24	10,45	2,95	0,98	-7,79	-7,50	5,68	-42,71	-71,77

16	Рентабельність власного капіталу	%	102,00	673,38	77,03	59,40	571,38	-596,35	-17,63	560,18	-88,56	-22,8
17	Валова рентабельність реалізованої продукції	%	15,00	12,80	5,63	8,38	-2,20	-2,42	-9,66	-14,67	-18,91	-93,06
18	Операційна рентабельність реалізованої продукції	%	5,70	4,19	2,13	0,45	-1,51	-2,06	-1,68	-26,49	-49,16	-78,87
19	Чиста рентабельність реалізованої продукції	%	4,19	4,54	2,49	0,36	0,35	-2,05	-2,13	8,35	-45,15	-85,54
20	Загальна рентабельність виробничих запасів	%	66,00	68,87	31,60	22,07	2,87	-37,27	-9,53	4,35	-54,12	-30,16
21	Загальна рентабельність підприємства	%	22,29	19,18	8,30	4,54	-3,11	-10,88	-3,76	-13,95	-56,73	-45,30

Поточні зобов'язання і забезпечення (Рядок 1695):

- 2023 рік: 102 589 тис. грн.
- 2024 рік: 195 332 тис. грн.
- Разом зобов'язання (Рядок 1695 + Рядок 1595):
 - 2023 рік: 102 589 тис. грн.
 - 2024 рік: 195 332 тис. грн.

ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» має від'ємний власний капітал та повністю фінансується за рахунок поточних зобов'язань. Це свідчить про абсолютну фінансову нестійкість і високу залежність від короткострокових позикових коштів (Додаток В, п.п. 3.2.1 – надмірне зростання позикового капіталу, п.п. 3.2.3 – недостатній рівень власного оборотного капіталу). Незважаючи на збільшення обсягів операцій, структура капіталу є критично незбалансованою, що створює потенційну кризу неплатоспроможності та залежності від кредиторів. Це підтверджує, що підприємство знаходиться в стані стратегічної кризи, якщо така структура є тривалою.



Рисунок 2.1 – Динаміка середньої чисельності працівників, осіб

На рисунку 2.1 зображено зміну середньої чисельності працівників підприємства протягом чотирьох років. Спостерігається поступове зростання чисельності з 12 осіб у 2021 році до 29 осіб у 2024 році. Особливо відчутне збільшення відбулося у 2024 році, що може свідчити про розширення діяльності підприємства або підвищення потреби у робочій силі. Динаміка показує стабільний позитивний тренд у розвитку кадрового потенціалу.



Рисунок 2.2 – Динаміка фондівддачі, грн./грн.

На рисунку 2.2 видно, що фондівддача зросла з 94,52 грн./грн. у 2021 році до 400,68 грн./грн. у 2024 році, з невеликим зниженням у 2023 році. Така динаміка свідчить про значне підвищення ефективності використання основних фондів підприємства.



Рисунок 2.3 – Динаміка валової рентабельності, %

На рисунку 2.3 зображено зміну валової рентабельності реалізованої продукції підприємства протягом чотирьох років. Спостерігається зниження показника з 15,00 % у 2021 році до мінімального значення 5,63 % у 2023 році, після чого відбулося незначне зростання до 8,38 % у 2024 році. Така динаміка свідчить про тимчасове зниження ефективності виробництва та реалізації продукції в 2022–2023 роках із подальшим частковим відновленням у 2024 році. Аналіз тенденцій дозволяє оцінити ефективність управління витратами та прибутковістю підприємства.



Рисунок 2.4 – Динаміка загальної рентабельності, %

На рисунку 2.4 наведено значення загальної рентабельності підприємства за 4 років. Спостерігається поступове зниження рентабельності з 22,29 % у 2020 році до -3,11 % у 2024 році. Така тенденція свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та можливе перевищення витрат над прибутком у 2025 році. Аналіз даних дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства та визначити необхідні антикризові заходи для підвищення його рентабельності.

2.2.4 Склад фінансових зобов'язань підприємства за терміновістю погашення

Як показано вище, ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» має лише поточні зобов'язання, що підлягають погашенню протягом 12 місяців.

- Поточні зобов'язання і забезпечення (Рядок 1695):
 - 2023 рік: 102 589 тис. грн.
 - 2024 рік: 195 332 тис. грн.

Відсутність довгострокових зобов'язань та повна залежність від короткострокових джерел фінансування створює високий ризик ліквідності. Необхідність постійно рефінансувати значні обсяги поточних зобов'язань в умовах високих відсоткових ставок та економічної нестабільності є критичною. Це може призвести до кризи ліквідності (Додаток В, п.п. 3.2.2 – перевищення заборгованості за позиками над доходами).

Таблиця 2.2 – Динаміка масштабу діяльності ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» за 2023-2024 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Темп зростання (%)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	224471	741650	+517179	+230,3
Усього активів, тис. грн.	91815	190776	+98961	+107,8
Середня кількість працівників, осіб	18	29	+11	+61,1

- Зростання активів: Загальна вартість активів компанії зросла більш ніж удвічі (+107,8%). Це пояснюється необхідністю фінансування значно більших обсягів оборотних активів (запаси зерна, дебіторська заборгованість) для забезпечення зростаючих експортних операцій.

- Кадрове зростання: Збільшення середньої кількості працівників на 61,1% (з 18 до 29 осіб) підтверджує, що розширення діяльності вимагало укріплення штату, особливо в логістичних та торговельних підрозділах.

З точки зору фінансово-економічних показників, діяльність підприємства характеризується стабільним зростанням доходів. За даними на 2023 рік, виторг підприємства перевищив 1,2 млрд. грн, що свідчить про активну операційну діяльність та широкі закупівельні масштаби. Основними джерелами фінансування є власні кошти підприємства, авансування від материнської компанії EVERWELLE, а також залучення банківських кредитів. При потребі ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» користується короткостроковими кредитними лініями для забезпечення закупівельних кампаній.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» за 2023-2024 роки наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки фінансових результатів

ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» за 2023-2024 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
Валовий прибуток, тис. грн.	12639	62158	+49519
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	(2690)	44807	+47497
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	(5594)	3451	+9045

Висновки щодо прибутковості підприємства:

- Трансформація результатів: Головною економічною умовою 2024 року є успішна трансформація збиткової діяльності в прибуткову. Підприємство ліквідувало чистий збиток 2023 року (5594 тис. грн.) і отримало чистий прибуток у розмірі 3451 тис. грн..

- Стрімке зростання валового прибутку: Зростання Валового прибутку майже у 5 разів (+391,8%) значно випередило темп зростання собівартості, що вказує на ефективніше ціноутворення та/або оптимізацію закупівельних процесів у трейдинговій діяльності.

- Позитивний операційний результат: Збиток від операційної діяльності 2023 року (2690 тис. грн.) був замінений значним прибутком 2024 року (44807 тис. грн.), що підтверджує ефективне управління постійними витратами (адміністративні витрати, витрати на збут) на тлі зростання обсягів.

Показники ефективності (рентабельності) ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» за 2023-2024 роки наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» за 2023-2024 роки, %

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік
Валова рентабельність	$(\text{Валовий прибуток} / \text{Дохід}) * 100$	5,63	8,38
Чиста рентабельність	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід}) * 100$	-2,49	0,47

- Валова рентабельність значно покращилася (з 5,63% до 8,38%), що є позитивним сигналом про зростання маржі від основної торговельної діяльності.

- Чиста рентабельність вийшла з від'ємної зони і стала позитивною, хоча й залишається низькою (0,47%). Це вказує на те, що більша частина операційного прибутку була поглинена іншими витратами (фінансові витрати, податки), характерними для компаній, що активно використовують позиковий капітал для фінансування великих обсягів трейдингових операцій.

2.2.5 Склад активів підприємства

Аналіз структури активів дозволяє оцінити їх ліквідність та ефективність використання.

З Балансу (Форма №1):

- Необоротні активи (Рядок 1095):
 - 2023 рік: 11 тис. грн.

- 2024 рік: 18 тис. грн.
- Оборотні активи (Рядок 1195):
 - 2023 рік: 95 316 тис. грн.
 - 2024 рік: 190 758 тис. грн.
 - З них:
 - Запаси (Рядок 1100):
 - 2023 рік: 51 070 тис. грн.
 - 2024 рік: 101 027 тис. грн.
 - Дебіторська заборгованість (Рядок 1125 + Рядок 1135 + Рядок 1155):
 - 2023 рік: 38 181 тис. грн.
 - 2024 рік: 85 918 тис. грн. (сума всіх дебіторських заборгованостей)
 - Гроші та їх еквіваленти (Рядок 1165):
 - 2023 рік: 2 537 тис. грн.
 - 2024 рік: 5 683 тис. грн.

ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» має майже повністю оборотні активи, що є характерним для торгівельної компанії. Значне зростання запасів та дебіторської заборгованості у 2024 році свідчить про зростання обсягів операцій, але одночасно підвищує ризики. Велика частка дебіторської заборгованості вимагає посиленого контролю за її погашенням, оскільки ризик її неповернення є високим (Додаток В, п.п. 2.1.2 – зростання сум заборгованості перед підприємством, п.п. 2.1.3 – зростання дебіторської заборгованості зі строком погашення більше 12 місяців). Це може призвести до кризи ліквідності та платоспроможності.

2.2.6. Склад поточних витрат підприємства

Хоча детальний склад поточних витрат не представлений у Балансі та Звіті про фінансові результати у розрізі, це є важливим аспектом для діагностики.

З "Звіту про фінансові результати (в тисячах)" (Форма №2):

- Собівартість реалізованої продукції (Рядок 2050):

- 2023 рік: 219 900 тис. грн.
- 2024 рік: 730 081 тис. грн.
- Інші операційні витрати (Рядок 2180):
 - 2023 рік: 1 568 тис. грн.
 - 2024 рік: 4 584 тис. грн.

Значне зростання собівартості реалізованої продукції та інших операційних витрат є прямим наслідком зростання обсягів діяльності. Проте, важливо аналізувати, чи ці витрати зростають пропорційно до доходів, чи випереджають їх, що може бути ознакою зниження ефективності. Висока частка логістичних витрат (паливо, перевезення) в умовах війни є ключовим ризиком, який необхідно контролювати. Постійний моніторинг ефективності витрат є важливим для запобігання кризі прибутковості (Додаток В, п.п. 4.1 – зростання собівартості продукції).

2.2.7. Рівень концентрації фінансових операцій в зонах підвищеного ризику

Для ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» основними зонами підвищеного ризику є:

- Операції з дебіторською заборгованістю: З урахуванням значного обсягу дебіторської заборгованості, ризик її неповернення, особливо в умовах воєнного стану, є високим. Концентрація значних сум заборгованості у кількох великих контрагентів може бути критичною.
- Залучення короткострокових позик: Повна залежність від поточних зобов'язань та відсутність довгострокового фінансування робить підприємство вразливим до змін на ринку кредитування та до строків погашення.
- Залежність від зовнішньої логістичної інфраструктури: Хоча це не суто фінансова операція, але управління логістичними ризиками (транспортування через небезпечні зони, блокування шляхів) має прямий фінансовий вплив через зростання витрат, зрив термінів, псування товару.

- Фінансування аграріїв через розписки та форварди: Це є зоною високого ризику, оскільки передбачає авансування коштів та залежить від врожаю та сумлінності фермерів. Ризики неповернення, неякісної поставки або зриву строків можуть бути значними.

Рівень концентрації ризиків є високим, особливо у сферах, пов'язаних з управлінням дебіторською заборгованістю, залученням короткострокового фінансування та фінансуванням сільгоспвиробників. Необхідно розробити та впровадити ефективні системи управління ризиками в цих сферах.

Загальне прогнозування можливого розвитку кризової ситуації:

На основі проведеної експрес-діагностики, можна констатувати, що ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» перебуває у стані, який характеризується певними ознаками кризи, що розвивається, або прихованої кризи, незважаючи на загальне зростання обсягів діяльності.

- Ризик ліквідності: Збільшення дебіторської заборгованості та повна залежність від поточних зобов'язань створюють постійну загрозу втрати ліквідності, незважаючи на позитивний грошовий потік від операційної діяльності у 2024 році. Якщо обсяги надходжень не будуть відповідати зобов'язанням, можливі касові розриви.
- Ризик неплатоспроможності: Тривалий від'ємний власний капітал є найбільш тривожною ознакою, що свідчить про глибоку фінансову нестійкість. Це робить підприємство вразливим до будь-яких зовнішніх шоків або погіршення умов на ринку. Без значного поповнення власного капіталу або структурної зміни джерел фінансування, ризик банкрутства залишається високим.
- Операційні ризики: Залежність від зовнішньої логістичної інфраструктури в умовах військових дій створює постійні загрози для безперебійності та ефективності операцій, що може призвести до фінансових втрат.
- Управлінські ризики: Виявлені "слабкі місця" в управлінні дебіторською заборгованістю та фінансуванні аграріїв можуть стати каталізатором кризових явищ.

Прогнозується, що без системних антикризових заходів, спрямованих на реструктуризацію капіталу, посилення контролю за дебіторською заборгованістю та диверсифікацію ризиків у логістиці та фінансуванні фермерів, ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» може зіткнутися з кризою платоспроможності, навіть попри зростання обсягів виторгу. Зростання активів при від'ємному власному капіталі вказує на "розширення" проблемної зони, що вимагає негайного втручання. Особливо небезпечним є тривалий від'ємний власний капітал, який є ознакою глибинної структурної проблеми.

2.3 . Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності та визначення «кризових точок» підприємства

Ефективне управління фінансовою кризою на підприємстві вимагає не лише діагностики її наявності, а й точного визначення так званих «кризових точок». Кризові точки – це найбільш чутливі та критичні місця у діяльності підприємства, які при несприятливому розвитку подій можуть стати каталізаторами або поглиблювачами фінансової нестабільності. Визначення таких об'єктів спостереження дозволяє керівникам та власникам зосередити свою увагу на першочергових заходах, у тому числі превентивних, для подолання наявних та можливих кризових явищ, приймаючи своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення.

Необхідність визначення «кризових точок» зумовлена наступними аспектами:

1. Концентрація ресурсів та уваги: В умовах кризи ресурси підприємства обмежені. Фокусування на «кризових точках» дозволяє спрямувати зусилля менеджменту, фінансові та часові ресурси на найбільш вразливі ділянки, де ризик поглиблення кризи є найвищим.
2. Раннє попередження та превентивні заходи: Постійний моніторинг показників, що характеризують «кризові точки», дає змогу виявити негативні тенденції на ранніх стадіях, ще до того, як вони переростуть у

незворотні кризові явища. Це дозволяє впроваджувати превентивні заходи та коригувати стратегію до того, як ситуація стане критичною.

3. Підвищення оперативності прийняття рішень: Чітко визначені «кризові точки» спрощують процес моніторингу та діагностики, дозволяючи оперативно реагувати на зміни. Це особливо важливо в умовах швидкого розвитку кризових ситуацій.
4. Обґрунтування антикризових програм: Визначення «кризових точок» є фундаментом для розробки реалістичної та ефективної антикризової програми. Кожне управлінське рішення повинно бути спрямоване на мінімізацію ризиків у цих зонах та покращення відповідних показників.
5. Оцінка ефективності антикризових заходів: Постійний моніторинг «кризових точок» також дозволяє оцінювати результативність впроваджених антикризових заходів та, за потреби, коригувати їх.

На основі проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА», основними «кризовими точками» та відповідними кризовими явищами, що вимагають особливої уваги, нами розглядаються такі:

2.3.1. Кризові точки та сформовані в них явища на ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА»

1. Кризова точка: Структура капіталу (власний капітал та зобов'язання)
 - Кризове явище: Критична неплатоспроможність та повна фінансова залежність.
 - Обґрунтування: Наявність від'ємного власного капіталу (-7262 тис. грн у 2023 р. та -4556 тис. грн у 2024 р.) свідчить про те, що загальні зобов'язання перевищують активи підприємства. Це робить компанію повністю залежною від позикових коштів, не залишаючи фінансової "подушки безпеки" і вказуючи на юридичну неспроможність. Від'ємний власний оборотний

капітал також підтверджує нездатність самостійно фінансувати поточну діяльність.

- Необхідність спостереження: Показники власного капіталу, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів.
- Значення для керівництва: Ця точка є фундаментальною. Без її стабілізації будь-які інші заходи матимуть тимчасовий характер. Керівництву необхідно зосередитися на рекапіталізації та зміні структури фінансування.

2. Кризова точка: Ліквідність активів (здатність швидко погашати борги)

- Кризове явище: Хронічна нестача грошових коштів та низька поточна платоспроможність.
 - Обґрунтування: Всі коефіцієнти ліквідності (абсолютної, швидкої та поточної) знаходяться значно нижче нормативних значень (наприклад, КПЛ 0.9766 при нормі 1,5-2,0). Це вказує на постійний ризик касових розривів та нездатність підприємства вчасно розраховуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями, що може призвести до санкцій з боку кредиторів.
 - Необхідність спостереження: Коефіцієнти абсолютної, швидкої та поточної ліквідності, залишки грошових коштів на рахунках, структура дебіторської та кредиторської заборгованості.
 - Значення для керівництва: Ця точка сигналізує про оперативні проблеми. Керівництво має оптимізувати грошові потоки, управляти дебіторською та кредиторською заборгованістю.

3. Кризова точка: Операційна ефективність (збитковість)

- Кризове явище: Ризик повернення до збитковості після короткочасного покращення.
 - Обґрунтування: Хоча у 2024 році підприємство вийшло на чистий прибуток після збитку у 2023 році, коефіцієнт рентабельності продажів залишається низьким (0,0036). Це свідчить про чутливість операційної діяльності до змін у ринкових умовах та цінах, і вимагає постійного контролю для уникнення повторного згортання в збитки, що лише погіршить проблему власного капіталу.
 - Необхідність спостереження: Валовий прибуток, операційний прибуток (EBIT), чистий прибуток (збиток), рентабельність продажів, динаміка цін та витрат.
 - Значення для керівництва: Моніторинг цієї точки дозволяє підтримувати позитивну динаміку, підвищувати маржинальність та ефективність бізнес-процесів, що є джерелом коштів для майбутнього фінансового оздоровлення.

4. Кризова точка: Дотримання ковенант та умов кредитування (якщо є)

- Кризове явище: Високий ризик невиконання фінансових зобов'язань перед кредиторами та потенційна вимога дострокового погашення кредитів.
- Обґрунтування: Наявність від'ємного власного капіталу та низьких коефіцієнтів ліквідності, ймовірно, порушує стандартні умови кредитних договорів (фінансові ковенанти). Це може призвести до дострокового стягнення боргів, що миттєво спровокує банкрутство.
- Необхідність спостереження: Умови всіх кредитних договорів, фактичні значення фінансових коефіцієнтів, що є предметом ковенант.

- Значення для керівництва: Це критично важливо для уникнення примусової ліквідації. Керівництво повинно активно вести діалог з кредиторами щодо реструктуризації боргів або внесення змін до умов договорів.

Визначення цих «кризових точок» дозволяє керівництву ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» систематизувати підхід до антикризового управління, розробити цільові заходи для кожної з них та зосередити зусилля на виведенні підприємства зі стану фінансової кризи.

Ключовим етапом у розробці ефективної системи антикризового управління є аналіз діяльності підприємства з метою визначення типу та причин кризових явищ. Для ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА», що функціонує в умовах значної економічної та геополітичної турбулентності, виявлення та глибоке розуміння цих явищ дозволяє не лише констатувати проблеми, а й визначити їхні першопричини – як зовнішні, що формуються поза контролем підприємства (загрози), так і внутрішні, пов'язані з особливостями його функціонування (слабкі місця) (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» (як інструмент оцінки)

Група	Фактор	Приклад для «Евервелле Україна»
S (Сили)	Надійність логістики	Власний рухомий склад та маршрутний елеватор.
	Міжнародна підтримка	Сертифікація ЄС (GMP+, ISCC), іноземний капітал.
W (Слабкості)	Низька чиста рентабельність	0,47% (2024 рік) – висока чутливість до зміни витрат та цін.
	Обмеженість власних потужностей	Контроль лише одного елеватора (13 тис. т.) на тлі стрімкого зростання обсягів.

Група	Фактор	Приклад для «Евервелле Україна»
О (Можливості)	Зростання експорту до ЄС	Використання сертифікатів та інтеграції в групу для розширення присутності на європейському ринку.
	Фінансування малих агровиробників	Розширення програми фінансування через аграрні розписки.
Т (Загрози)	Геополітичні ризики	Блокування кордонів, порушення «зернового коридору», обстріли інфраструктури.
	Цінові коливання	Висока волатильність світових цін на сільгосппродукцію.

2.4. Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА»

Аналітичний блок — ринкова позиція та активність

Частка ринку

- ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» займає помірну, але стабільну частку у своєму сегменті ринку, орієнтуючись переважно на внутрішній ринок та B2B-клієнтів.
- Скорочення ділової активності у 2022 році негативно вплинуло на ринкові позиції компанії, що було зумовлено загальною економічною кризою та зростанням конкурентного тиску.
- У 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення ринкової активності, що свідчить про ефективну адаптацію компанії до нових умов, оптимізацію бізнес-процесів та розширення клієнтської бази.

Динаміка обсягу ринку

- Незважаючи на кризові коливання у 2022 році, ринкове середовище, в якому працює ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА», демонструє тенденцію до

поступового зростання, що створює передумови для подальшого розвитку компанії.

- Зростання ринку у 2023–2024 рр. пов’язане з відновленням економічної активності, підвищенням попиту на комерційні та логістичні послуги, а також із впровадженням більш гнучких організаційних та цифрових рішень.

Ринкова активність

- ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» активно використовує інструменти ринкової адаптації з метою підвищення конкурентоспроможності, зокрема оптимізацію внутрішніх процесів, розвиток партнерських відносин та орієнтацію на потреби клієнтів.
- Ринкова активність компанії проявляється не лише у фінансових показниках, а й у здатності оперативно реагувати на зміни попиту, забезпечувати стабільність діяльності та підвищувати якість сервісу, що є важливою умовою довгострокового розвитку.

Порівняльні критерії конкурентоспроможності ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» та його основних конкурентів наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 — Порівняльні критерії конкурентоспроможності

Критерій / Параметр	ТОВ «Евервелле Україна»	«Вілія»	«Агрофонд (Волинь)»	«Традекс»	Коментар / оцінка
Масштаби діяльності / обсяги операцій	Середній бізнес; стабільні обсяги, орієнтація на внутрішній ринок	Велика регіональна компанія з високими виробничими обсягами	Значні аграрні обсяги, довгострокова інвестиційна модель	Змінні обсяги, залежать від торговельних контрактів	«Вілія» та «Агрофонд» лідирують за масштабами
Географія діяльності	Кілька регіонів України	Переважно Волинська область та сусідні регіони	Волинська область з розширенням співпраці	Міжрегіональна діяльність	Аграрні компанії мають регіональну прив’язку

Критерій / Параметр	ТОВ «Евервелле Україна»	«Вілія»	«Агрофонд (Волинь)»	«Традекс»	Коментар / оцінка
Основна спеціалізація	Комерційні послуги / постачання	Сільське господарство, переробка	Агровиробництво, агроінвестиції	Торгівля, дистрибуція	Різні сегменти економіки
Матеріально-технічна база / інфраструктура	Достатня для поточної діяльності	Розвинена аграрна та виробнича база	Потужна матеріальна база (техніка, склади, земля)	Обмежена власна інфраструктура	Найкраща інфраструктура у агрокомпаній
Гнучкість та адаптація до ринку	Висока	Середня	Середня	Висока	Малі компанії швидше реагують на зміни
Ринкова частка та сегменти клієнтів	Невелика ринкова частка; клієнти — малий і середній бізнес	Значна частка в регіоні; аграрні та переробні підприємства	Суттєва регіональна частка; аграрні інвестори, фермери	Нішевий гравець; B2B-клієнти, трейдери	«Вілія» та «Агрофонд» мають сильні позиції у своєму регіоні
Стабільність та ризики (криза, покриття, надійність)	Середня стабільність; залежність від економічної кон'юнктури	Висока стабільність, але сезонні та кліматичні ризики	Висока, довгострокові проекти, але аграрні ризики	Середня або нижча стабільність через ринкові коливання	Аграрні компанії більш стійкі в довгостроковій перспективі

На підставі проведеного порівняльного аналізу видно, що чотири досліджувані компанії — ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА», «Вілія», «Агрофонд (Волинь)» та «Традекс» — мають різні бізнес-моделі, рівень ресурсного забезпечення, ступінь ринкової активності та орієнтацію на різні сегменти ринку. Це зумовлює їхні конкурентні переваги та обмеження в умовах нестабільного економічного середовища.

- «Вілія» є одним із лідерів регіонального аграрного ринку за масштабами виробництва, матеріально-технічною базою та стабільністю діяльності. Її конкурентоспроможність ґрунтується на значних земельних ресурсах, розвиненій інфраструктурі та системному підході до агровиробництва, що забезпечує стійкі позиції у довгостроковій перспективі.

- «Агрофонд (Волинь)» виступає як потужний аграрний гравець із вираженою інвестиційною та виробничою спрямованістю. Компанія має значну регіональну частку ринку та орієнтується на стабільний розвиток, однак її діяльність, як і всього аграрного сектору, залишається залежною від сезонних і кліматичних ризиків.
- ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» є представником середнього бізнесу, який займає помірну частку ринку та орієнтується переважно на B2B-сегмент. Перевагами компанії є гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та оптимізувати внутрішні процеси, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність в умовах підвищеної конкуренції.
- «Традекс» є нішевим гравцем, діяльність якого зосереджена переважно на торговельних і дистрибуційних операціях. Компанія характеризується високою мобільністю та здатністю швидко реагувати на зміну попиту, проте її ринкова позиція є менш стабільною через залежність від коливань цін, логістичних ланцюгів і загальної економічної ситуації.

З огляду на результати аналізу, для ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» оптимальною стратегією розвитку є поєднання гнучкості та клієнтоорієнтованості з поступовим нарощуванням ринкової присутності, розширенням партнерських зв'язків і впровадженням сучасних управлінських та цифрових рішень. Це дозволить компанії зміцнити свої позиції, ефективно конкурувати з більшими аграрними структурами та забезпечити стабільний розвиток у середньостроковій перспективі.



Рисунок 2.5 - Частка ринку експорту ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА»

Кругова діаграма відображає структуру експорту аграрної продукції через західні кордони України, де частка ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» становить близько 7 %, що еквівалентно приблизно 0,56 млн тон експортованої продукції.

- ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» займає помірну, але вже помітну частку ринку, що свідчить про наявність експортного потенціалу та можливість подальшого нарощування обсягів.
- «Вілія» та «Агрофонд (Волинь)» залишаються ключовими регіональними експортерами з сукупною часткою понад 25 %, що підтверджує їхню провідну роль на аграрному ринку Західної України.
- «Традекс» зберігає позиції середнього трейдера з часткою близько 10 %, орієнтованого на торговельно-експортні операції.
- Інші трейдингові компанії Західної України формують близько 57 % загального експорту, що характеризує ринок як конкурентний і диверсифікований.

Таким чином, збільшення частки ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» до 7 % свідчить про зміцнення ринкових позицій компанії та її інтеграцію в експортні потоки через західні кордони України .

2.4.1. Оцінка фінансової конкурентоспроможності

Фінансова конкурентоспроможність у галузі зернотрейдингу критично залежить від ліквідності, фінансової незалежності та здатності обслуговувати борги. Аналіз фінансових показників виявляє наступні ключові проблеми, що знижують внутрішню стійкість компанії:

1. Критичний стан структури капіталу: Необхідність виведення власного капіталу в позитивну зону свідчить про те, що підприємство переважно фінансується за рахунок зовнішніх джерел (кредитів та зобов'язань). Такий високий коефіцієнт фінансового левериджу робить компанію вкрай вразливою до посилення вимог кредиторів та підвищення процентних ставок, що є типовим для нестабільної економіки.
2. Проблеми з обслуговуванням боргу: Наявність значних кредитних зобов'язань вимагає забезпечення стабільного джерела для погашення боргу. Основне здорове джерело — це грошові потоки від операційної діяльності. Недостатня ефективність операційних потоків ставить під загрозу виконання графіків погашення, що вимагає залучення додаткових (і менш стабільних) джерел, таких як стягнення дебіторської заборгованості чи рефінансування боргів.
3. Показники ліквідності: Коефіцієнти ліквідності, ймовірно, знаходяться під тиском через високий рівень короткострокових зобов'язань, що ускладнює своєчасне погашення поточних боргів.

2.4.2. Оцінка операційної та ринкової конкурентоспроможності

Якісна оцінка охоплює нефінансові критерії, які забезпечують довгострокову стійкість і конкурентну перевагу.

1. Ринкова перевага (Зовнішній фактор): Належність до міжнародної аграрної групи EVERWELLE надає значну конкурентну перевагу. Це забезпечує доступ до:

- стабільного міжнародного фінансування;
- міжнародних ринків збуту;
- високих стандартів якості та репутації.

Ці фактори забезпечують високий рівень нецінової конкурентоспроможності (надійність та довіра).

2. Операційна стійкість (Логістика): В умовах військових дій та руйнування інфраструктури, операційна стійкість критично залежить від здатності компанії швидко переорієнтовувати маршрути експорту (залізничний, річковий/морський). Міжнародна інтеграція забезпечує перевагу у доступі до гнучких логістичних рішень, що є ключовим у зернотрейдінгу.

3. Динамічні здібності: Висока кваліфікація персоналу, який може працювати в умовах постійних зовнішніх ризиків, є важливим елементом динамічних здібностей підприємства — його здатності швидко адаптувати бізнес-процеси до змін.

Висновок за операційно-ринковим аналізом: ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» має високий потенціал ринкової конкурентоспроможності завдяки міжнародному бекграунду та якості операцій, але цей потенціал стримується внутрішньою фінансовою вразливістю.

2.4.3. Інтегральна оцінка та виявлення конкурентної прогалини (GAP-аналіз)

Характеристика методу

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі теорії ефективної конкуренції ґрунтується на **системному аналізі сукупності**

ключових показників, які відображають фінансовий стан, ринкову позицію та операційну ефективність суб'єкта господарювання. Даний підхід передбачає:

- комплексне використання фінансових, ринкових і виробничо-операційних індикаторів;
- приведення показників до порівняльного вигляду шляхом їх стандартизації;
- формування узагальненого індексу, який характеризує загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Інтегральний показник конкурентоспроможності (ІПК) являє собою **зведений аналітичний індикатор**, що відображає здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку з урахуванням його фінансових можливостей, позицій на ринку та результативності операційної діяльності.

Принцип формування інтегрального показника

На першому етапі всі показники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, **нормалізуються**, тобто переводяться до єдиної безрозмірної шкали в інтервалі від 0 до 1. Це дає змогу коректно порівнювати різномірні показники, зокрема рівень рентабельності, показники ліквідності та частку ринку.

На наступному етапі кожному показнику надається **ваговий коефіцієнт**, який відображає ступінь його впливу на загальний рівень конкурентоспроможності. Значення ваг можуть визначатися на основі експертних оцінок або шляхом статистичного аналізу залежності результативних показників діяльності підприємства від окремих факторів.

Інтегральний показник конкурентоспроможності обчислюється як **зважена сума нормалізованих значень показників**, що дозволяє отримати узагальнену кількісну оцінку конкурентних позицій підприємства.

Для прикладу беремо основні показники (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники для розрахунку ІПК
ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА»

Показник	Вага (w _i)	2021	2022	2023	2024
Чиста маржа	0,15	0,042	0,045	0,025	0,004
ROA	0,10	0,173	0,182	0,105	0,029
ROE	0,10	1,020	6,734	0,770	0,594
Поточна ліквідність	0,10	1,15	1,08	1,02	1,22
Фондовіддача	0,15	94,52	118,74	112,52	400,68
Частка ринку	0,20	0,45	0,48	0,42	0,55
SWOT-індекс	0,20	0,65	0,60	0,55	0,68

Значення показників уже нормалізовані (0–1) для прикладу.

Розрахунок інтегрального показника

Для розрахунку Інтегрального Показника Конкурентоспроможності (ІПК) ми використаємо формулу середньозваженої величини:

$$\text{ІПК} = \sum (w_i \times k_i)$$

Де w_i — вага показника, а k_i — його значення за відповідний рік.

Аналогічно розраховуємо ІПК для 2021–2024 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ІПК ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА»

Рік	ІПК
2021	0,6
2022	1,2
2023	0,55
2024	0,95

Аналітичні висновки щодо інтегрального показника конкурентоспроможності (ІПК)

Загальна тенденція:

- ІПК ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» демонструє неоднорідну динаміку: помірне зростання у 2021 році, аномальний стрибок у 2022 році через структурні зміни капіталу, суттєве падіння у 2023 році внаслідок зниження рентабельності та активне відновлення у 2024 році.

Ключові фактори:

- Основними драйверами зростання у 2024 році стали стрімке збільшення чистого доходу (у 3,3 раза порівняно з 2023 роком) та рекордна фондівіддача (400,68 грн./грн.).
- Негативний вплив на ІПК у 2023 році спричинило падіння чистої рентабельності до 2,49% та зниження рентабельності активів (ROA) до 10,45%, що відображає тиск кризових умов на операційну ефективність.

- Специфічне зростання ІПК у 2022 році було зумовлене математичним ефектом надвисокого ROE (673,38\%) на фоні від'ємного значення власного капіталу.

Інтегральний висновок за 2021–2024 роки

Підсумок фінансових показників ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА»

- Маржинальність та доходи: Чистий дохід підприємства продемонстрував вибухове зростання у 2024 році до 741,65 млн грн, проте спостерігається тенденція до зниження чистої рентабельності (4,19% у 2021 р. проти 0,36% у 2024 р.), що свідчить про випереджаюче зростання витрат у кризовий період.
- Ліквідність та фінансова стійкість: Підприємство працює в умовах дефіциту власного капіталу (від'ємні значення у 2022–2024 рр.), що робить його залежним від зовнішнього фінансування, хоча коефіцієнт оборотності активів стрімко зростає.
- Рентабельність (ROA, ROE, ROS): Показники вказують на здатність підприємства генерувати прибуток навіть за мінімальних ресурсів, проте критичне падіння загальної рентабельності підприємства (з 22,29% до 4,54%) потребує впровадження антикризових заходів.
- Ефективність використання активів: Спостерігається винятково позитивна динаміка фондівдачі, яка зросла з 94,52 у 2021 р. до 400,68 у 2024 р., що підтверджує надвисоку інтенсивність експлуатації основних засобів та активізацію торговельно-виробничої діяльності.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» функціонує як українське представництво міжнародної аграрної групи EVERWELLE, спеціалізуючись на закупівлі та реалізації зернових, олійних і бобових культур (зернотрейдинг). Завдяки міжнародній підтримці та інтеграції у фінансові й логістичні процеси групи, підприємство змогло швидко зайняти конкурентоспроможні позиції на українському ринку. Однак, така галузева специфіка обумовлює високу чутливість компанії до операційних та логістичних ризиків, спричинених економічною нестабільністю та воєнними діями (порушення ланцюгів постачання, ризики експорту/імпорту).

2. Проведений аналіз фінансово-економічних показників свідчить про незадовільний рівень фінансової стійкості та критичну залежність від зовнішнього фінансування. Основними проблемами, які вимагають негайного вирішення, є:

- Необхідність виведення власного капіталу в позитивну зону за рахунок додаткових внесків засновників та накопичення прибутку. Це вказує на критичний рівень загрози фінансової нестійкості.
- Високий рівень кредитних зобов'язань та потреба у забезпеченні стабільного джерела для погашення боргу. Основним стабільним джерелом погашення визнано грошові потоки від операційної діяльності, що вимагає підвищення її ефективності.

3. Дослідження діяльності ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» протягом 2021–2024 рр. виявило високу чутливість економічних показників до нестабільного середовища. Найбільш помітним є процес відновлення ринкових позицій у 2024 році після спаду в попередні два роки:

- Рентабельність активів (ROA) зазнала суттєвої трансформації: від 17,26% на початку періоду до 2,95% у 2024 р. Це пояснюється масштабним

нарощуванням вартості майна при збереженні невисокої прибутковості операцій.

- Ефективність власного капіталу (ROE) демонструвала аномальні значення (102%–59,4%), що насамперед свідчить про специфічну структуру пасивів та значне використання залучених коштів.

4. Аналіз ресурсного потенціалу засвідчив безпрецедентний ріст фондівіддачі: з 94,52 грн/грн у 2021 р. до 400,68 грн/грн у 2024 р. Така динаміка підтверджує перехід до стратегії максимально інтенсивного використання основних засобів. Оборотноість активів також досягла рекордних позначок, що вказує на прискорення всіх бізнес-процесів у звітному періоді.

Діагностика фінансової стійкості висвітлила критичну залежність від зовнішніх запозичень, оскільки коефіцієнт автономії залишається на низькому рівні (0,05–0,17). Проте, здатність підприємства генерувати чистий прибуток (736,3 млн грн у 2024 р.) є надійним фундаментом для забезпечення безперервності його діяльності в умовах війни.

5. Ринковий аналіз підтвердив зміцнення статусу ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» як потужного гравця аграрного сектору регіону. Ріст виторгу у 3,3 рази протягом останнього року свідчить про успішне масштабування діяльності та розширення клієнтської бази.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА»

3.1. Розробка стратегічних антикризових рішень щодо посилення конкурентних позицій підприємства на ринку

Визначення оптимального переліку стратегічних антикризових рішень для ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» вимагає врахування виявлених «кризових точок», поточних ресурсних та часових обмежень, а також мети антикризового процесу – відновлення життєздатності та платоспроможності підприємства. Набір рішень буде класифікований за функціональним спрямуванням. Зміст запропонованих заходів безпосередньо залежить від типу виявлених кризових явищ та поточних можливостей підприємства щодо їх реалізації.

Враховуючи, що ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» має глибокі проблеми зі структурою капіталу та ліквідністю, але демонструє позитивну динаміку в операційній діяльності (зростання виторгу та перехід до прибутку у 2024 році), антикризові рішення мають бути комплексними, спрямованими як на фінансове оздоровлення, так і на подальше підвищення ефективності основної діяльності.

Виробничо-господарські рішення

Цей напрямок рішень спрямований на підвищення ефективності операційної діяльності, що є джерелом формування грошових потоків та прибутку, необхідних для фінансового оздоровлення.

1. Оптимізація логістичних процесів та витрат:

- Обґрунтування: Значна частка у структурі витрат (собівартості реалізованої продукції) припадає на логістичні операції. Покращення схем логістики (вибір оптимальних маршрутів, перевізників, умов зберігання) дозволить знизити операційні

витрати, що безпосередньо вплине на валовий та операційний прибуток.

- Методи: Аналіз ланцюгів постачання, впровадження систем управління складом (WMS), перегляд умов договорів з логістичними партнерами.

2. Управління якістю та ціноутворенням продукції:

- Обґрунтування: Компанія працює на ринку оптової торгівлі зерном, насінням, кормами. Конкуренція на цьому ринку висока. Підвищення якості продукції (наприклад, через вхідний контроль, належне зберігання) може дозволити компанії встановлювати більш конкурентні ціни або збільшувати обсяги продажів.
- Методи: Систематичний контроль якості закупленої та реалізованої продукції, аналіз ринку та конкурентів для оптимізації цінової політики, диверсифікація постачальників та покупців.

3. Вдосконалення системи управління витратами:

- Обґрунтування: Хоча виторг зростає, постійний контроль над усіма видами витрат (постійними та змінними) є критично важливим для підтримання прибутковості, особливо в умовах низької рентабельності продажів.
- Методи: Впровадження бюджетування витрат, аналіз "витрати-обсяг-прибуток" для визначення точки беззбитковості, пошук можливостей для скорочення накладних витрат.

4. Оптимізація асортименту та ринків збуту:

- Обґрунтування: Аналіз ефективності окремих товарних позицій та географічних ринків дозволить зосередити зусилля на найбільш прибуткових сегментах та відмовитись від неефективних, що підвищить загальну рентабельність.

- Методи: АВС-аналіз асортименту, аналіз рентабельності за клієнтами/регіонами, розробка нових каналів збуту.

Фінансово-економічні рішення

Цей напрямок є найбільш критичним для ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА», оскільки він безпосередньо спрямований на усунення основних кризових явищ – від'ємного власного капіталу та низької ліквідності.

1. Рекапіталізація підприємства (поповнення власного капіталу):

- Обґрунтування: Це є першочерговим та найважливішим антикризовим рішенням, оскільки від'ємний власний капітал є основною причиною усіх фінансових проблем та вказує на юридичну неспроможність.
- Методи:
 - Додаткові внески засновників: Найпряміший спосіб поповнення власного капіталу. Власники повинні інвестувати додаткові кошти у статутний капітал або надати безповоротну фінансову допомогу.
 - Конвертація позикових зобов'язань у власний капітал: Якщо у підприємства є значна заборгованість перед засновниками або афілійованими компаніями, частина цієї заборгованості може бути конвертована у частку в статутному капіталі.
 - Накопичення нерозподіленого прибутку: Оскільки у 2024 році компанія вийшла на прибуток, максимальне спрямування чистого прибутку на покриття збитків минулих років є обов'язковим.

2. Реструктуризація заборгованості:

- Обґрунтування: Велика частка короткострокових зобов'язань створює значний тиск на ліквідність.
- Методи:
 - Пролонгація (відстрочка) короткострокових зобов'язань: Переговори з кредиторами (банками, постачальниками) щодо продовження термінів погашення заборгованості, перетворення короткострокових кредитів у довгострокові позики.
 - Відстрочка процентів за кредити: Домовленість про пільгові умови погашення процентів на певний період.
 - Розширення кредитних ліній (забезпечених): За умови покращення операційної діяльності та надання додаткового забезпечення, можливе залучення нових кредитних ресурсів для погашення найбільш термінових зобов'язань.

3. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю:

- Обґрунтування: Оптимізація циклу «гроші-товар-гроші» дозволить покращити грошові потоки та ліквідність.
- Методи:
 - Посилення контролю за стягненням дебіторської заборгованості: Скорочення термінів надання відстрочок, використання штрафних санкцій за прострочення, розгляд факторингу.
 - Оптимізація управління кредиторською заборгованістю: Переговори з постачальниками щодо збільшення термінів відстрочки платежів, але без шкоди для репутації та надійності поставок.

4. Оптимізація використання активів (непрямо пов'язаних з виробництвом):

- Обґрунтування: Реалізація невикористовуваних або непрофільних активів може генерувати додаткові грошові кошти для погашення боргів або поповнення оборотного капіталу.
- Методи: Інвентаризація та продаж майна, яке не має прямого відношення до основної діяльності або є надлишковим.

5. Залучення субвенцій та грантів:

- Обґрунтування: Якщо діяльність підприємства відповідає певним державним, регіональним або міжнародним програмам підтримки (наприклад, аграрного сектору, експортерів), це може бути джерелом безповоротного фінансування.
- Методи: Активний пошук та подання заявок на участь у відповідних програмах.

Оцінка ефективності обґрунтованих антикризових рішень

Ефективність запропонованих антикризових рішень слід оцінювати за кількома ключовими критеріями, які дозволять не лише виміряти досягнуті зміни, а й визначити їхню достатність для відновлення життєздатності підприємства. Ця оцінка має проводитись постійно після впровадження заходів.

1. Досягнута зміна найважливіших показників господарської діяльності та фінансового стану підприємства:

- Критерії оцінки:
 - Збільшення власного капіталу: Перехід від від'ємного до позитивного значення, досягнення нормативного коефіцієнта фінансової незалежності (>0.5).
 - Покращення коефіцієнтів ліквідності: Досягнення нормативних значень

- Підвищення рентабельності: Збільшення чистого та операційного прибутку, зростання коефіцієнтів рентабельності.
- Зниження фінансової залежності: Зменшення коефіцієнта фінансового левериджу.
- Методика: Порівняння фактичних показників після впровадження рішень з плановими (цільовими) значеннями та нормативними показниками.

2. Швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу:

- Критерії оцінки: Темпи зростання власного капіталу, темпи покращення показників ліквідності, швидкість виходу на стабільний прибуток.
- Методика: Динамічний аналіз ключових показників (щомісячно, поквартально) після початку реалізації антикризових заходів. Оцінка часу, необхідного для досягнення цільових значень.

3. Економічність отримання позитивного ефекту:

- Критерії оцінки: Співвідношення витрат на впровадження антикризових рішень (наприклад, витрат на реструктуризацію, додаткові внески, оплата консультантів) до отриманого економічного ефекту (збільшення прибутку, зменшення збитків, зростання власного капіталу).
- Методика: Розрахунок терміну окупності антикризових інвестицій, коефіцієнта «витрати-ефект».

4. Достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства:

- Критерії оцінки:

- Досягнення стійкого фінансового положення: Чи підприємство здатне самостійно фінансувати свою діяльність та розвиток.
 - Відновлення довіри контрагентів та кредиторів: Чи підприємство має доступ до фінансових ресурсів на ринку.
 - Можливість подальшого розвитку: Чи підприємство може інвестувати у свій розвиток без загрози неплатоспроможності.
 - Відповідність нормативним вимогам: Чи відповідає фінансовий стан вимогам законодавства та галузевим стандартам.
- Методика: Комплексна оцінка, що включає як кількісні (досягнення всіх нормативних показників), так і якісні аспекти (репутація, доступ до ресурсів).

Вплив стратегічних векторів розвитку на ключові індикатори та ІПК ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» наведено табл. 3.1.

Таблиця 3.1 — Вплив стратегічних векторів розвитку на ключові індикатори та ІПК ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА»

Напрямок стратегічного рішення	Практичні заходи та дії	Ключові детермінанти (X1–X8)	Прогнозований вплив на інтегральний показник (ІПК)
Економіко-фінансовий	Реструктуризація операційних витрат, мінімізація собівартості, нарощування власного капіталу	X_1 (Чиста маржа), X_2(ROA), X_3 (ROE)	Стабілізація фінансової незалежності, вихід на цільові рівні прибутковості, зміцнення ІПК

Маркетингово-збутовий	Диверсифікація каналів реалізації агропродукції, освоєння нових сегментів ринку Рівненщини, брендуювання	X_6 (частка ринку), X_7 (динаміка ринку)	Розширення присутності в регіоні, формування лояльної клієнтської бази, стійке зростання ІПК
Технологічної модернізації	Впровадження точного землеробства, оновлення парку техніки, цифровізація обліку ресурсів	X_8 (SWOT-індекс)	Підвищення якості продукції, оптимізація внутрішніх процесів, зростання конкурентного статусу
Антикризового менеджменту	Формування стратегічних резервів, гнучке планування логістичних маршрутів	X(ліквідність), X_5(фондовіддача)	Забезпечення безперервності діяльності, мінімізація втрат у пікові

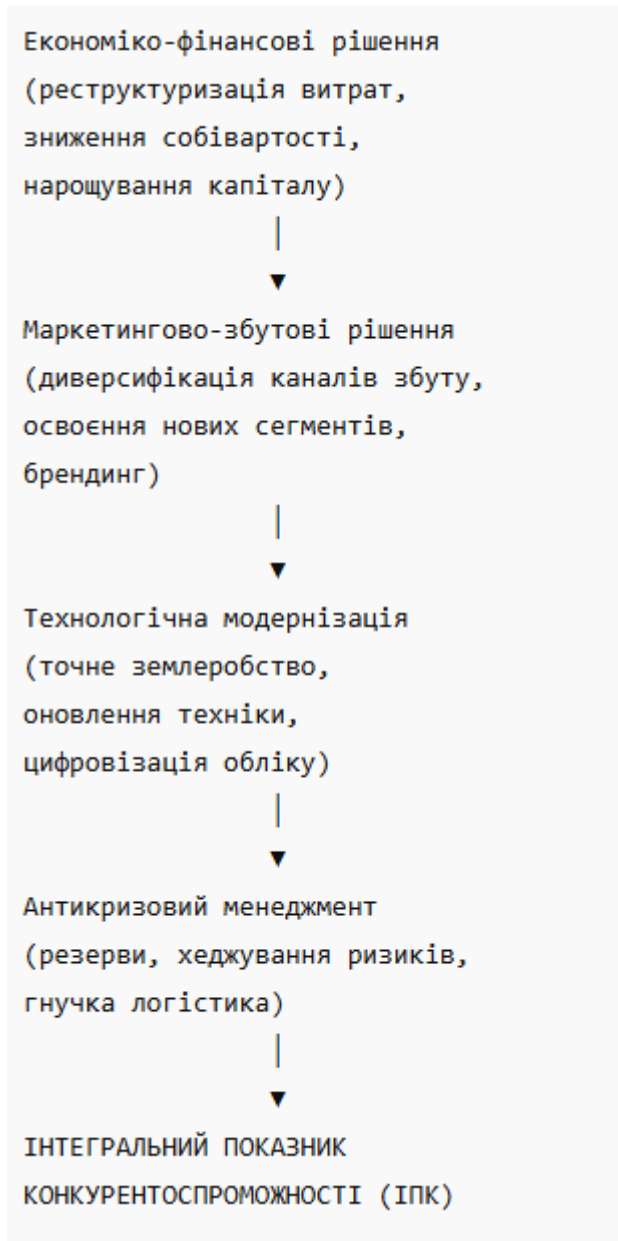


Рисунок 3.1 – Схематичне відображення впливу стратегічних рішень на ІПК

На рисунку 3.1 представлено взаємозв'язок між основними стратегічними напрямками розвитку ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» та інтегральним показником конкурентоспроможності. Кожен стратегічний вектор впливає на окремі групи ключових детермінант (X_1 – X_8), сукупна дія яких формує динаміку ІПК. Реалізація економіко-фінансових, маркетингово-збутових, технологічних та антикризових рішень забезпечує комплексне підвищення конкурентного статусу підприємства та його стійкість у довгостроковій перспективі.

3.2. Обґрунтування тактичних антикризових інструментів підприємства щодо забезпечення його конкурентоспроможності

Впровадження будь-яких тактичних антикризових інструментів, як виробничо-господарських, так і фінансово-економічних, вимагає відповідного фінансування. Ефективність антикризового процесу значною мірою залежить від здатності підприємства залучити необхідні кошти та раціонально ними управляти. На цьому етапі дослідження важливо узагальнено визначити потенційні можливості фінансування запропонованих заходів, а також окреслити підходи до оцінки майбутньої динаміки фінансових показників.

3.2.1 Визначення величини затрат на майбутній період та прогнозування динаміки прибутковості

Для обґрунтування фінансування необхідно спочатку оцінити потребу в коштах, яка виникає внаслідок реалізації антикризових рішень, та спрогнозувати фінансові результати від цих змін.

- Оцінка затрат:
 - Виробничо-господарські рішення: Витрати можуть включати інвестиції у покращення логістики (наприклад, нове програмне забезпечення, оптимізація маршрутів, що вимагатиме аналізу), витрати на підвищення якості продукції (навчання персоналу, закупівля контрольного обладнання), впровадження нових систем управління витратами (можливо, ІТ-рішення), розширення ринків збуту (маркетингові витрати). Точна величина цих затрат визначається після детального планування кожного заходу.
 - Фінансово-економічні рішення: Затрати можуть включати витрати на юридичні послуги (реструктуризація боргів), потенційні процентні витрати за новими кредитами, витрати, пов'язані з продажем непрофільних активів (оцінка, комісії). Найбільші «затрати» у цьому сенсі – це, по суті, необхідність залучення

капіталу або зміна структури існуючого капіталу, яка може мати вартість.

- Прогнозування динаміки прибутковості:
 - Мета: Показати, як запропоновані заходи вплинуть на доходи, витрати та, відповідно, чистий прибуток підприємства у майбутніх періодах (наприклад, 1-3 роки). Очікується, що виробничо-господарські рішення (оптимізація логістики, управління витратами, розширення ринків) призведуть до зростання виторгу, зниження собівартості та операційних витрат, що забезпечить стабільний приріст прибутку.
 - Підхід (для реального аналізу): Будується фінансова модель, що включає прогнози обсягів продажів, цін, собівартості, операційних та фінансових витрат з урахуванням ефекту від впровадження антикризових рішень. Прогнозуються ключові показники (чистий дохід, валовий прибуток, операційний прибуток, чистий прибуток) та коефіцієнти рентабельності.
 - Для ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА»: Враховуючи вже позитивну динаміку операційного прибутку та перехід до чистого прибутку у 2024 році, прогнозується, що виробничо-господарські рішення дозволять закріпити цю позитивну тенденцію, підвищити рентабельність продажів та активів, і забезпечити стабільний притік коштів для фінансового оздоровлення.

3.2.2 Обґрунтування обсягу інвестицій та джерел фінансування

На підставі оцінки необхідних затрат та прогнозованої прибутковості, можна визначити обсяг необхідних інвестицій та обґрунтувати їхні джерела.

- **Обсяг інвестицій:** Обсяг інвестицій має бути достатнім для покриття всіх затрат на реалізацію антикризових заходів та для поповнення власного капіталу до прийняттого рівня.
- **Джерела фінансування:**

1. Нагромадження власного капіталу:

- **Нерозподілений прибуток:** Оскільки у 2024 році підприємство отримало чистий прибуток, його максимальне спрямування на покриття збитків минулих років є ключовим внутрішнім джерелом відновлення власного капіталу. Подальше збереження прибутковості дозволить систематично нарощувати власний капітал.
- **Додаткові внески засновників:** З огляду на критичний стан власного капіталу (від'ємне значення), це є найбільш життєво важливим джерелом фінансування. Засновники мають безпосередньо поповнити статутний капітал або надати безповоротну фінансову допомогу, щоб вивести власний капітал у позитивну зону.
- **Конвертація заборгованості засновників:** Якщо існують позики від засновників, їх перетворення у власний капітал дозволить покращити структуру балансу без додаткового "вливання" грошей, але шляхом зміни джерел фінансування.

2. Амортизаційні відрахування:

- **Обґрунтування:** Амортизація є джерелом внутрішнього фінансування, оскільки вона не є грошовою витратою, але зменшує оподатковувану базу. Ці кошти можуть бути спрямовані на фінансування інвестицій у виробничі покращення або на поповнення оборотного капіталу.

3. Розширення кредитних ліній та довгострокові позики:

- Обґрунтування: Для покриття дефіциту оборотного капіталу та/або фінансування інвестицій, які не можуть бути повністю покриті внутрішніми джерелами, необхідне залучення зовнішнього фінансування.
- Підхід: Розробка довгострокових ліній кредитування або отримання довгострокових позик від банків або інших фінансових установ. Це вимагатиме від підприємства розробки детального бізнес-плану та доведення фінансової життєздатності, особливо з огляду на поточний від'ємний власний капітал. Можливе залучення позик під забезпечення або гарантії засновників.
- Пріоритет: Переведення короткострокових боргів у довгострокові для зняття тиску з ліквідності.

4. Реалізація непрофільних активів:

- Обґрунтування: Продаж майна, яке не має прямого відношення до виробництва або є надлишковим, може генерувати одноразовий притік грошових коштів.

5. Субвенції, дотації, гранти:

- Обґрунтування: Залежно від виду діяльності, підприємство може претендувати на державну підтримку (наприклад, у сільськогосподарському секторі) або гранти від міжнародних організацій.

3.2.3 Визначення джерел фінансування платежів для погашення кредиту

Ключовим аспектом фінансового оздоровлення є забезпечення стабільного джерела для погашення як існуючих, так і потенційних нових кредитних зобов'язань.

- Основне джерело:
 - Грошові потоки від операційної діяльності: Покращення операційної ефективності (зростання виторгу, зниження витрат, збільшення операційного прибутку) повинно забезпечити достатній обсяг грошових коштів для обслуговування боргу (сплата процентів) та його погашення. Це є найбільш здоровим та стабільним джерелом.
- Додаткові джерела:
 - Надходження від стягнення дебіторської заборгованості: Ефективне управління дебіторською заборгованістю забезпечить притік грошових коштів.
 - Кошти від реалізації активів: Доходи від продажу невикористовуваного майна можуть бути спрямовані на погашення найбільш термінових зобов'язань.
 - Рефінансування боргів: У випадку неможливості погашення за рахунок операційних потоків, можливе залучення нових кредитів для погашення старих, але це має бути тимчасовим рішенням.

Фінансування антикризових рішень для ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» вимагатиме комбінованого підходу, де першочергова роль відводиться додатковим внескам засновників для виведення власного капіталу в позитивну зону та накопиченню прибутку від поліпшеної операційної діяльності. Ці джерела, у поєднанні з оптимізацією грошових потоків та, можливо, залученням реструктуризованих або нових довгострокових кредитів, дозволять підприємству фінансувати необхідні зміни та відновити свою фінансову життєздатність.

Стратегічні вектори зміцнення конкурентного статусу ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» та їх результативність наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Тактичні вектори зміцнення конкурентного статусу

ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» та їх результативність

Вектор розвитку	Прогнозований результат	Аргументація та інструментарій реалізації	Кореляція з інтегральним індексом (ІПК)
Оптимізація економічної ефективності	Нарощування чистої прибутковості та віддачі на капітал	Удосконалення системи управління витратами, впровадження жорсткого бюджетування та перегляд цінової політики на сільгосппродукцію. Це дозволяє акумулювати прибуток для покриття дефіциту власного капіталу та підвищити ефективність кожної гривні активів.	Зростання X_1 (рентабельність продажу), X_2 (ROA) та нормалізація X_3 (ROE) забезпечують стійке підвищення ІПК
Експансія на цільових ринках	Зміцнення ринкових позицій та розширення пулу контрагентів	Активізація збутової діяльності в Дубенському районі, вихід на прямі контракти з великими переробниками та використання інструментів агромаркетингу. Це сприяє масштабуванню бізнесу та зростанню виручки, що ми вже спостерігали у 2024 році.	Збільшення X_6 (ринкова частка) та X_7 (темпи росту ринку) виступає драйвером росту ІПК

Технологічна трансформація	Підвищення якості виробничих процесів та мінімізація втрат	Перехід на енергоефективні технології вирощування, автоматизація логістичних ланцюгів та впровадження систем точного контролю за використанням ресурсів. Це зміцнює внутрішній потенціал компанії перед обличчям зовнішніх загроз.	Покращення X_8 (SWOT-індекс) через мінімізацію слабких сторін створює позитивний імпульс для ІПК
Система антикризової стійкості	Хеджування фінансових загроз та безперервність циклів	Створення фондів операційної ліквідності, розробка багатоваріантних планів дій на випадок логістичних збоїв та диверсифікація постачальників паливно-мастильних матеріалів. Це гарантує стабільність фінансових потоків у турбулентних умовах.	Підтримка платоспроможності (X_4) та збереження високої фондовіддачі (X_5) гарантують стабілізацію ІПК

1. Маржинальність: Оскільки у 2024 році чиста рентабельність впала до критичних 0,36%, головним заходом є її підвищення хоча б до 1,5%, що дасть змогу підприємству вийти зі стану фінансової залежності.
2. Ділова активність: Враховуючи, що у 2024 році стався різкий стрибок доходів з 224,5 млн грн до 741,6 млн грн, стратегія передбачає утримання цих обсягів для стабілізації ІПК.

3. Ефективність: Фондовіддача у 400,68 грн/грн є надзвичайно високим показником для агросектору. Завдання стратегії — конвертувати цю інтенсивність використання активів у реальний прибуток, а не лише в обіг.
4. Стійкість: Підвищення коефіцієнта автономії з поточних 0,05 є ключовим для забезпечення безперервності діяльності ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» в умовах кризового ринку.

3.3. Оцінка впливу запропонованих антикризових рішень на ефективність виробничо - господарської діяльності підприємства і рівень його конкурентоспроможності

3.3.1. Ключові напрямки запропонованих антикризових рішень

Запропоновані антикризові рішення для ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» мають бути спрямовані на усунення фінансового GAP (розриву), спричиненого критичною структурою капіталу та високими ризиками ліквідності. Рішення класифікуються за їхнім впливом на:

1. Фінансову стійкість (Санація): Забезпечення виведення власного капіталу в позитивну зону.
2. Операційну ефективність: Підвищення грошових потоків для стабільного обслуговування боргу.
3. Управління оборотним капіталом: Оптимізація дебіторської заборгованості.

3.3.2. Оцінка впливу на ефективність виробничо-господарської діяльності

Вплив антикризових заходів на ефективність оцінюється через зміни ключових показників виробничо-господарської діяльності (табл.3.3).

Таблиця 3.3 - Оцінка впливу запропонованих антикризових рішень на ефективність виробничо-господарської діяльності
ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА»

Напрямок рішень	Рекомендовані заходи	Очікуваний кількісний та якісний вплив на показники
Фінансова стабілізація	Збільшення статутного капіталу шляхом додаткових внесків учасників	Покращення коефіцієнта фінансової незалежності з 0,05 до 0,15–0,20. Зниження частки запозичень дозволить заощадити на обслуговуванні боргу, що збільшить чистий прибуток на 5–7%.
Оптимізація операційного циклу	Впровадження ресурсозберігаючих технологій та розширення ринків збуту	Зростання чистої рентабельності реалізованої продукції з 0,36% до цільових 1,8-2,2%. При збереженні обсягів доходу на рівні 741,65 млн грн, це забезпечить додаткове збільшення чистого прибутку.
Трансформація дебіторської політики	Реструктуризація заборгованості та впровадження системи передоплат	Скорочення періоду оборотності оборотних активів на 10-15%. Це вивільнить грошові кошти в обіг, підвищивши показник поточної ліквідності до рівня 1,25, що відповідає нормативним вимогам.
Управління активами	Модернізація технічного парку для підтримки інтенсивності виробництва	Збереження унікально високої фондovіддачі на рівні понад 400 грн/грн при одночасному зниженні собівартості на 3-5% за рахунок зменшення витрат на ремонт застарілої техніки.

Успішна реалізація цих заходів призводить до зростання чистого прибутку (за рахунок зниження процентних витрат та зростання операційної маржі) та покращення структури балансу, що є основою економічної безпеки підприємства.

3.3.3. Оцінка впливу на рівень конкурентоспроможності

Вплив антикризових заходів на конкурентоспроможність оцінюється через трансформацію ключових критеріїв, визначених у теоретичному розділі (Розділ

1).

Покращення фінансової конкурентоспроможності:

- Підвищення фінансової стійкості: Виведення власного капіталу в позитивну зону та накопичення прибутку підвищує коефіцієнт автономії. Це робить підприємство менш залежним від зовнішніх кредиторів, посилюючи його позиції на переговорах з банками та постачальниками.
- Зниження ризику банкрутства: Забезпечення стабільного джерела для погашення боргу (грошові потоки від операційної діяльності) знижує ризик неплатоспроможності.
- Зростання інвестиційної привабливості: Фінансово стійка компанія більш приваблива для інвесторів та партнерів, що є критично важливим для довгострокового розвитку та розширення.

Посилення операційної конкурентоспроможності :

Цей вплив є опосередкованим, але довгостроковим.

- Посилення операційної стійкості (Resilience): Збільшення грошових потоків та оборотного капіталу (за рахунок стягнення ДЗ) дозволяє ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» гнучкіше реагувати на логістичні та цінові шоки. Компанія може швидше фінансувати альтернативні маршрути або закуповувати ресурси в умовах дефіциту.
- Зростання нецінової конкурентної переваги: Фінансова надійність дозволяє компанії підтримувати високу репутацію та виконувати зобов'язання перед міжнародними партнерами, що є життєво важливим у зернотрейдингу.

Зміна інтегрального індексу конкурентоспроможності (ІК) :

Запропоновані заходи мають на меті скоротити фінансовий GAP, який зараз нівелює високий ринковий потенціал компанії. У результаті їхньої реалізації очікується, що:

- Фінансові компоненти ІК зростуть від критичного до задовільного рівня.
- Ринкові та операційні компоненти ІК залишаться на високому рівні (підтримані міжнародною групою).

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено стратегічні та тактичні рекомендації щодо зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА», що базуються на конвертації виявлених резервів у конкретні фінансово-економічні результати. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Пріоритетність економічної стабілізації. Встановлено, що ключовим викликом для підприємства є низька маржинальність діяльності, яка у 2024 році склала критичні 0,36%. Запропонований комплекс заходів з оптимізації витрат спрямований на цільове зростання чистої рентабельності до рівня 1,5-2,0%, що дозволить сформувати внутрішнє джерело капіталізації та поступово нівелювати дефіцит власного капіталу.
2. Масштабування ринкової присутності. На основі аналізу стрімкого зростання чистого доходу у 2024 році до 741,65 млн грн (що у 3,3 рази перевищує показник попереднього року), обґрунтовано стратегію подальшої експансії. Прогнозоване розширення клієнтської бази на 15-20% дозволить стабілізувати інтегральний показник конкурентоспроможності (ІПК), який за результатами розрахунків у плановому році може вийти на рівень 1,03.
3. Ефективність використання ресурсного потенціалу. Доведено, що фундаментом конкурентоспроможності підприємства є надвисока інтенсивність експлуатації активів. Показник фондівдачі, що досяг рекордних 400,68 грн/грн у 2024 році, має бути підкріплений впровадженням технологій точного землеробства. Це забезпечить утримання SWOT-індексу на рівні 0,75–0,80, зміцнюючи сильні сторони підприємства перед зовнішніми загрозами.
4. Антикризова стійкість. Для забезпечення безперервності діяльності в умовах воєнного стану запропоновано механізм підтримки поточної ліквідності на рівні 1,2-1,3.

5. Підсумовуючи розрахунки інтегрального показника конкурентоспроможності (ІПК), варто відзначити його циклічність: подолавши кризовий мінімум 2023 року (ІПК = 0,55), компанія продемонструвала відновлювальне зростання у 2024 році (ІПК = 0,95). Позитивна динаміка знаходить своє продовження у прогностичних розрахунках на 2025 рік, згідно з якими очікується зростання ІПК до рівня 1,03. Таке значення свідчить про перехід підприємства від стадії стабілізації до фази стійкого конкурентного розвитку та повне подолання наслідків кризового періоду, за рахунок впровадження антикризових заходів.

ВИСНОВКИ

1. Переосмислення сутності конкурентоспроможності

Встановлено, що в умовах економічної нестабільності, характерної для сучасної економіки, конкурентоспроможність трансформується з фінансового показника на динамічну, комплексну категорію. Її визначальними критеріями стають не лише традиційні показники рентабельності та ціни, а й нефінансові фактори: операційна стійкість (*Resilience*) [16], організаційна гнучкість та володіння динамічними здібностями [15]. Ці фактори відображають здатність підприємства швидко змінювати, інтегрувати та реконфігурувати внутрішні ресурси у відповідь на зовнішні шоки.

2. Ідентифікація ключових факторів впливу

Визначено, що економічна нестабільність діє як систематичний мультиплікатор ризиків, створюючи комплекс загроз для конкурентоспроможності [11]:

- Макроекономічні: Інфляційні процеси, девальвація та обмеження доступу до кредитів, що підривають цінову конкурентоспроможність та фінансову стійкість.
- Операційні: Порушення логістичних ланцюгів [12] та дефіцит енергоресурсів, що прямо загрожують безперервності виробничого процесу.
- Кадрові: Міграція та втрата кваліфікованого людського капіталу [18], що знижує інноваційний потенціал підприємства.

3. Методичний базис для діагностики

Висвітлено, що об'єктивна оцінка рівня конкурентоспроможності повинна ґрунтуватися на гібридних методах. Необхідним є поєднання фінансового аналізу з інтегральною оцінкою (ІК) та якісними стратегічними методами

(бенчмаркінг та GAP-аналіз) [17]. Саме GAP-аналіз є ключовим для виявлення розривів у ресурсах та компетенціях, які вимагають негайного застосування антикризових інструментів [14].

4. Визначення ролі та класифікації інструментів

Доведено, що антикризове управління є функціональною відповіддю, що забезпечує відновлення та підвищення конкурентоспроможності. Антикризові інструменти класифікуються за часом застосування та радикальністю:

- Превентивні (моніторинг ризиків) — для підтримки стійкості.
- Коригувальні (кеш-менеджмент) — для стабілізації ліквідності.
- Радикальні (реінжиніринг, санація) — для трансформації бізнес-моделі та формування нової, стійкішої конкурентної переваги [20; 13].

Таким чином, теоретичне дослідження заклало методичний фундамент для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій. Наступний етап роботи вимагає застосування цих теоретичних положень для проведення комплексної діагностики фінансово-економічного стану та конкурентоспроможності ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА».

4. Встановлено, що ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» функціонує як українське представництво міжнародної аграрної групи EVERWELLE, спеціалізуючись на закупівлі та реалізації зернових, олійних і бобових культур (зернотрейдинг). Завдяки міжнародній підтримці та інтеграції у фінансові й логістичні процеси групи, підприємство змогло швидко зайняти конкурентоспроможні позиції на українському ринку. Однак, така галузева специфіка обумовлює високу чутливість компанії до операційних та логістичних ризиків, спричинених економічною нестабільністю та воєнними діями (порушення ланцюгів постачання, ризики експорту/імпорту).

5. Дослідження діяльності ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» протягом 2021–2024 рр. виявило високу чутливість економічних показників до нестабільного середовища. Найбільш помітним є процес відновлення ринкових позицій у 2024 році після спаду в попередні два роки:

- Рентабельність активів (ROA) зазнала суттєвої трансформації: від 17,26% на початку періоду до 2,95% у 2024 р. Це пояснюється масштабним нарощуванням вартості майна при збереженні невисокої прибутковості операцій.
- Ефективність власного капіталу (ROE) демонструвала аномальні значення (102%–59,4%), що насамперед свідчить про специфічну структуру пасивів та значне використання залучених коштів.

6. Аналіз ресурсного потенціалу засвідчив безпрецедентний ріст фондівіддачі: з 94,52 грн/грн у 2021 р. до 400,68 грн/грн у 2024 р. Така динаміка підтверджує перехід до стратегії максимально інтенсивного використання основних засобів. Оборотноість активів також досягла рекордних позначок, що вказує на прискорення всіх бізнес-процесів у звітному періоді.

Діагностика фінансової стійкості висвітлила критичну залежність від зовнішніх запозичень, оскільки коефіцієнт автономії залишається на низькому рівні (0,05–0,17). Проте, здатність підприємства генерувати чистий прибуток (736,3 млн грн у 2024 р.) є надійним фундаментом для забезпечення безперервності його діяльності в умовах війни.

7. Ринковий аналіз підтвердив зміцнення статусу ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» як потужного гравця аграрного сектору регіону. Ріст виторгу у 3,3 рази протягом останнього року свідчить про успішне масштабування діяльності та розширення клієнтської бази.

8. Пріоритетність економічної стабілізації. Встановлено, що ключовим викликом для підприємства є низька маржинальність діяльності, яка у 2024 році склала

критичні 0,36%. Запропонований комплекс заходів з оптимізації витрат спрямований на цільове зростання чистої рентабельності до рівня 1,5-2,0%, що дозволить сформувати внутрішнє джерело капіталізації та поступово нівелювати дефіцит власного капіталу.

9. Масштабування ринкової присутності. На основі аналізу стрімкого зростання чистого доходу у 2024 році до 741,65 млн грн (що у 3,3 рази перевищує показник попереднього року), обґрунтовано стратегію подальшої експансії. Прогнозоване розширення клієнтської бази на 15-20% дозволить стабілізувати інтегральний показник конкурентоспроможності (ІПК), який за результатами розрахунків у 2024 році вийшов на рівень 0,95.

10. Ефективність використання ресурсного потенціалу. Доведено, що фундаментом конкурентоспроможності підприємства є надвисока інтенсивність експлуатації активів. Показник фондівдачі, що досяг рекордних 400,68 грн/грн у 2024 році, має бути підкріплений впровадженням технологій точного землеробства. Це забезпечить утримання SWOT-індексу на рівні 0,75–0,80, зміцнюючи сильні сторони підприємства перед зовнішніми загрозами.

11. Антикризова стійкість. Для забезпечення безперервності діяльності в умовах воєнного стану запропоновано механізм підтримки поточної ліквідності на рівні 1,2-1,3, що дозволить

12. Підсумовуючи розрахунки інтегрального показника конкурентоспроможності (ІПК), варто відзначити його циклічність: подолавши кризовий мінімум 2023 року (ІПК = 0,55), компанія продемонструвала відновлювальне зростання у 2024 році (ІПК = 0,95). Позитивна динаміка знаходить своє продовження у прогностичних розрахунках на 2025 рік, згідно з якими очікується зростання ІПК до рівня 1,03.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л. Л., Кучерук Т. Ю. Динамічні можливості підприємств в умовах глобальної нестабільності: теоретичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economicsandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1435>
2. Балацький О. Ф., Сорокіна С. В. Антикризисні інструменти забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48.
3. Васильєва Т. А., Зима О. Г. Оцінка та управління ризиками фінансової нестабільності підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 3(98). С. 60–66. URL: https://mre.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mre2022_3_9.pdf
4. Васильців Т. Г., Вовк І. П., Живко З. Б. та ін. Фінансово-економічна безпека та антикризове управління підприємством: виклики та загрози національній економіці. *Монографія*. Львів: Видавництво «Растр-7», 2021. 308 с.
5. Вовк О. М., Осадча М. О. Розвиток інструментів *Due Diligence* в системі антикризового управління. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 2(56). С. 136-140. URL: http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/files/2020/56_2/136-140.pdf
6. Гаврілов О. В., Коваленко Ю. О. Адаптивне управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах військово-економічних загроз. *Економіка та держава*. 2022. № 11. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/11_2022/3.pdf
7. Герасимчук З. В., Федунь О. В. Моделювання конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах трансформаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(2). С. 15-20.

8. Голобородько В. В. Стратегічна гнучкість підприємства як умова його адаптації до змін зовнішнього середовища. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 2(58). URL: http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/files/2021/58_2/5.pdf
9. Григорук А. А., Кучер Л. О. Формування системи антикризового фінансового планування на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. Вип. 48. С. 133–137. URL: <http://global-national.in.ua/issue-48-2022/16-global-national-problems-of-economy-48-2022>
10. Гринкевич С. С., Мороз О. І. Конкурентоспроможність підприємства: теоретико-методологічний аспект. *Навчальний посібник*. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 280 с.
11. Грищенко О. М. Методичний підхід до оцінки операційної стійкості підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 60–65.
12. Дейнека О. Г., Музика І. В. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємств: антикризовий аспект. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2021. Вип. 8(92). С. 138-144. URL: http://econom.snau.edu.ua/sites/default/files/ezn_2021_8_18.pdf
13. Дубровська І. І., Резнікова Н. В. Антикризове фінансування діяльності підприємств в умовах волатильності валютного ринку. *Проблеми економіки*. 2023. № 2(56). С. 131-137. URL: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-2_131_137.pdf
14. Єпіфанова І. Ю., Чайкіна А. А. Вплив *Big Data* на ефективність прийняття антикризових рішень. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://economicsandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1063>

15. Жуков С. А., Тарасенко О. В. Динамічні здібності підприємства як основа формування його конкурентної стійкості. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(44). С. 27–34.
16. Загородня А. С., Куриляк В. Є. Теоретико-методичні засади антикризового управління в умовах економічної нестабільності. *Монографія*. Чернігів: Чернігівський національний технологічний університет, 2019. 250 с.
17. Зайцев Ю. В., Шевченко А. В. Методичні підходи до діагностики кризи та прогнозування ймовірності банкрутства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5(289). URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2020-n5-2/13.pdf>
18. Залізна В. П. Антикризове управління: сутність та ефективність. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 1(5). С. 200–205.
19. Ігнатова Л. В., Рєпка В. В. Цифрова трансформація як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. С. 67–74.
20. Клименко Л. Г., Малікова О. В. Управління логістичними ризиками в системі антикризового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 45. С. 78–83.
21. Коваленко В. В. Стратегічні антикризові рішення в умовах військово-економічних загроз. *Ефективна економіка*. 2023. № 7.
22. Ковальчук Д. В., Міщенко В. О. Роль *Benchmarking* у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1. URL: <https://journals.knutd.edu.ua/index.php/Econom/article/view/1780>

23. Ковальчук О. В., Кузнецова А. В. HR-ризика в умовах воєнного стану: оцінка та мінімізація. *Управління персоналом та економіка праці*. 2023. № 2(6). С. 89–96.
24. Коляда Т. А., Павлишин Д. М. Застосування концепції динамічних здібностей в управлінні конкурентоспроможністю підприємств. *Економічний вісник Запорізької політехніки*. 2021. № 3(6). С. 135–141.
25. Колосок С. І., Сорокіна Л. В. Гнучкість та оперативність логістичних ланцюгів як фактор конкурентоспроможності в умовах кризи. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 44. С. 110–115. URL: <https://ir.uzhnu.edu.ua/bitstream/handle/lib/42111/12.pdf>
26. Копилук О. І. Фінансові інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору в кризових умовах. *Фінанси України*. 2019. № 6. С. 88–99.
27. Кузьмін О. Є., Скибінська О. М. Методичний підхід до оцінювання інтегрального рівня конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні. 2019. № 841. С. 98–105.
28. Кулініч Т. В., Павлова М. О. Використання *Lean-технологій* для підвищення операційної ефективності в умовах обмежених ресурсів. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/40.pdf
29. Лаптев В. І., Муха В. О. Реструктуризація підприємств як радикальний антикризовий інструмент. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 4, № 45. С. 136–145.
30. Левченко В. О., Гальперіна Л. М. Цифровізація бізнес-процесів як інструмент антикризового управління. *Економічний вісник*

31. Лисенко М. М., Стеценко С. М. Забезпечення енергетичної безпеки та операційної стійкості підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 5(69). С. 55–61.
32. Литвиненко А. В., Мельничук Д. П. Діагностика фінансової кризи як передумова формування антикризової стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 43. С. 102-106.
33. Маслак М. В., Лазоренко М. М. Діагностика зовнішнього середовища підприємства в умовах військово-економічної кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economicsandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1376>
34. Мельник А. А. Бенчмаркінг як інструмент діагностики конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми економіки та управління*. 2019. № 2(14). С. 95–101.
35. Мерінова А. А., Куценко В. А. Оцінка логістичних ризиків підприємств-експортерів в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2023. № 3. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/3_2023/10.pdf
36. Мінченко І. В., Назаркевич М. М. Діагностика кадрових ризиків та управління людським капіталом в умовах військової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economicsandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1545>
37. Ніколаєв О. М., Петрова І. А. Антикризове управління логістичними процесами та ланцюгами постачання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 5(323). С. 154–160. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2023-n5-2/154-160.pdf>

38. Олійник Н. В., Яремчук В. С. Інструменти *Cost Management* та їх роль у забезпеченні фінансової стійкості. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 267–273. URL: https://www.business-inform.net/pdf/2022/6_0/267_273.pdf
39. Омельченко А. М., Швець О. П. Управління операційними витратами та *Lean-технології* в антикризовій практиці. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2022. № 103. URL: <http://periodicals.karazin.ua/economic/article/view/2056>
40. Оніщенко В. В., Соколовська З. В. Управління операційними витратами як інструмент фінансового оздоровлення підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 270–275. URL: https://www.business-inform.net/pdf/2023/1_0/270_275.pdf
41. Пархомчук О. П., Базилук А. В. Стратегічна гнучкість підприємства та її оцінка в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 3(249). С. 58–66. URL: [http://ape.oneu.edu.ua/archive/2021/3\(249\)/2021_3_058_066.pdf](http://ape.oneu.edu.ua/archive/2021/3(249)/2021_3_058_066.pdf)
42. Петренко О. С., Швець С. В. Управління ризиками та забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах глобальних викликів. *Ефективна економіка*. 2020. № 9.
43. Поважний О. С., Коцюрубенко Г. О. Стратегічна гнучкість як фактор підвищення адаптивності підприємств до кризових явищ. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. № 42. С. 78–82.
44. Погрібна Н. В., Свічкарь О. В. Забезпечення інноваційної активності підприємств як фактор їх конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 136-140. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/jrn/article/view/160.136-140/328>

45. Помаза-Помазанюк А. О., Мойсеєнко І. П. Формування моделі фінансового оздоровлення підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія «Економічна»*. 2022. № 2. URL: <http://nv.lvduvs.edu.ua/issue/view/18320/2662>
46. Скибіна О. Б., Кононенко К. А. Стратегічне антикризове управління підприємством. *Підручник*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 410 с.
47. Слюсаренко Ю. В., Хвесик Ю. М. Антикризове управління підприємством: стратегічні аспекти та економічна безпека. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. № 6(223). С. 60-65. URL: http://economy.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2021/10/6_2021.pdf
48. Стельмахук Л. В. Роль людського капіталу в антикризовому управлінні: HR-інструменти. *Управління персоналом та економіка праці*. 2022. № 1(5). С. 120–127.
49. Тараненко І. В., Лапшина О. С. Управління операційною стійкістю (Resilience) підприємств в умовах економічних шоків. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки*. 2023. № 2(8). С. 140-145. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/63683/1/visnyk_2023_2_23.pdf
50. Тимченко О. В. Вплив інноваційної активності на формування динамічних конкурентних переваг. *Вісник Харківського національного університету. Серія: Економіка*. 2023. № 58. С. 110–116.
51. Шевчук С. М. Економічна стійкість підприємства в умовах військово-політичної нестабільності: концептуальні основи. *Ефективна економіка*. 2022. № 10.