

УДК 005.334:005.942:338.43:339.1 <https://doi.org/10.31713/ve4202514>

JEL: A10, L81, M21, Q13

Костриченко В. М. [1 ORCID ID: 0000-0003-4210-6105],

к.е.н., доцент,

Гарнага О. М. [1; ORCID ID: 0000-0002-5236-7299],

д.е.н., професор,

Шилан М. С. [1; ORCID ID: 0009-0008-8360-493X],

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

РОЗРОБКА КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНИМ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті розглянуто сучасні умови функціонування аграрного сектору України і показано, що традиційна стратегія експорту сировини стає економічно неефективною та ризикованою. Доведено, що сталий розвиток сьогодні неможливий без впровадження трансформаційних нововведень для виходу з кризи, ключовим серед яких є відмова від сировинної моделі на користь створення замкнених циклів переробки сільськогосподарської продукції.

Досліджено, що експортно-орієнтовані торговельні підприємства в сучасних умовах глобальної економічної нестабільності стикаються з численними викликами, серед яких коливання валютних курсів, політичні ризики, зниження купівельної спроможності споживачів, а також порушення логістичних ланцюгів.

Наведено приклад розроблених консультаційних рекомендацій щодо системи антикризових рішень для підприємства торгівлі аграрною продукцією. Стратегічні вектори антикризового розвитку базуються на інноваційності, цифровізації, диверсифікації ринків збуту, експортній орієнтації, оптимізації внутрішніх процесів; тактичні вектори – на зниженні витрат, управлінні дебіторською заборгованістю, роботі з клієнтами, адаптації бізнес-процесів. Запропоновані для досліджуваного торговельного підприємства антикризові рішення мають забезпечити усунення фінансового GAP (розриву), який спричинений критичною структурою капіталу та високими ризиками ліквідності.

Ключові слова: консалтинг; консультаційні рекомендації; криза; стабілізаційне антикризове управління; антикризові рішення; торговельне підприємство; аграрний сектор.

Актуальність теми. Повномасштабна війна в Україні спричинила безпрецедентну системну кризу, яка радикально змінила умови функціонування вітчизняного бізнесу. Для торговельних підприємств цей період став часом екстремальних випробувань, де швидкість адаптації безпосередньо визначає можливість подальшого існування. Традиційні методи управління, що базувалися на лінійному плануванні та стабільних ринкових трендах, у нинішніх реаліях втратили свою ефективність і більше не забезпечують життєздатності підприємств. Сучасна ситуація характеризується «економічними аномаліями», коли класичні управлінські підходи не дозволяють адекватно реагувати на розриви логістичних ланцюгів, різку волатильність цін та дефіцит власного капіталу. У такому контексті підприємствам критично бракує внутрішнього ресурсу для глибокої трансформації, через що актуалізується потреба у «зовнішньому погляді» – професійному консалтингу, який здатен неупереджено оцінити стан бізнесу та запропонувати дієві інструменти оздоровлення. Особливого значення набувають готові алгоритми дій та кейс-методи. В умовах воєнного стану антикризове управління не має часу на тривалі експерименти. Підприємствам потрібні перевірені, адаптовані до кризи сценарії, які можна швидко імплементувати в операційну діяльність. Антикризове консультування стає тим містком, що поєднує практичний досвід подолання подібних викликів із конкретною специфікою торговельного об'єкта.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичний базис стабілізації діяльності підприємств у нестабільних умовах сформовано у працях багатьох вітчизняних вчених. Зокрема, науковці розглядають систему стабілізаційного антикризового управління як інструмент планування та реалізації заходів, що спрямовані на збереження та вдосконалення фундаментальних індикаторів розвитку, а також створення моніторингового механізму аналізу показників життєздатності [1]. Дослідники погоджуються, що такий підхід охоплює сукупність рішень для прогнозування кризових явищ та ідентифікації факторів-детермінант, які заважають адаптації бізнесу до динамічних економічних реалій.

Так, Череп А. В. акцентує увагу на тому, що система стабілізаційного управління є комплексною і має бути спрямована на нейтралізацію передумов появи деструктивних процесів через впровадження антикризових стратегій, що забезпечують тривале

утримання стратегічних переваг суб'єкта господарювання на ринку [2]. Своєю чергою, Терещенко О. О. розглядає цей процес крізь призму управління фінансово-економічними ризиками та санації, що безпосередньо корелює із необхідністю забезпечити тривале утримання стратегічних переваг на основі використання специфічного інструментарію фінансового менеджменту [3].

В умовах воєнного стану Ватченко Б. С. та Шаранов Р. С. визначають пріоритетною метою мінімізацію негативних соціально-економічних наслідків зовнішньої агресії [4]. Це вимагає від керівництва впроваджувати трансформаційні нововведення для виходу з кризи, які, за визначенням Докуніної К. І., мають не лише попереджати банкрутство, а й адаптувати систему управління до критичних змін середовища [5].

Болотнов Д. С. пов'язує стабілізаційні заходи із концепцією гармонійного розвитку, що передбачає адаптацію до зовнішніх трансформацій [6]. Прокопишин О. розглядає цей процес як порятунок організації від руйнівного впливу та створення умов для її подальшої еволюції [7]. У цьому контексті ресурсні можливості суб'єкта господарювання стають об'єктом захисту від внутрішніх та зовнішніх загроз, що, на думку Сак Т. та Ющишиної Л., є ключовою метою як економічної безпеки, так і регулювання ризикових ситуацій [8].

Синтезуючи наукові підходи до трактування зазначеної категорії, можна констатувати, що дослідники одноставні у визначенні системи стабілізаційного антикризового управління як фундаментальної функції менеджменту [9]. Реалізація її дозволяє, зокрема, мінімізувати ризики виникнення деструктивних явищ у діяльності; нейтралізувати або суттєво обмежити негативний вплив фінансової дестабілізації на суб'єкт господарювання; підтримувати належний рівень ліквідності та фінансової стійкості.

Наше бачення сутнісної характеристики цього процесу дозволяє інтерпретувати його як цілеспрямовану антикризову діяльність, що орієнтована на максимально ефективну експлуатацію ресурсних можливостей суб'єкта господарювання [10]. Впроваджуючи алгоритми подолання кризових явищ, підприємство отримує змогу забезпечити тривале утримання стратегічних переваг та реалізувати концепцію збалансованого відтворення свого потенціалу в довгостроковій перспективі.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних консультаційних рекомендацій щодо

впровадження алгоритмів подолання кризових явищ, які базуються на реалізації системи стратегічних і тактичних антикризових рішень. Дослідження спрямоване на розробку антикризового інструментарію для прогнозування та нейтралізації дестабілізаційних факторів шляхом раціональної експлуатації ресурсних можливостей суб'єкта господарювання, що має забезпечити тривале утримання стратегічних і тактичних переваг та сталий розвиток потенціалу підприємства торгівлі аграрною продукцією в умовах високої невизначеності.

Викладення основного матеріалу. У сучасних умовах функціонування бізнесу прийняття стратегічних антикризових рішень відіграє вирішальну роль у забезпеченні життєздатності суб'єктів господарювання. Виважений стратегічний вибір є фундаментом для подолання деструктивного впливу воєнного стану та зміцнення економічної стійкості. Загроза втрати стабільності вимагає від антикризового управління реалізації багаторівневого комплексу заходів, де ключовим вектором для підприємства галузі АПК має стати кардинальна зміна бізнес-моделі.

В сучасних умовах глобальної економічної нестабільності експортно-орієнтовані підприємства стикаються з численними викликами, що суттєво трансформують їхнє операційне середовище. Серед кризових факторів, крім макроекономічних (інфляційні процеси, коливання валютних курсів), для торговельних підприємств найбільш суттєвими є операційні та логістичні фактори як прямий вплив воєнних дій (порушення логістичних ланцюгів, дефіцит енергетичних ресурсів та збоїв в енергопостачанні, міграція та дефіцит кваліфікованого персоналу), зниження купівельної спроможності споживачів.

На нашу думку, найбільш ефективним трансформаційним нововведенням для виходу з кризи для торговельних експортно-орієнтованих підприємств аграрного сектору є перехід від традиційних спотових операцій (купівля-продаж сировини) до створення доданої вартості шляхом переробки сільськогосподарської продукції. Така стратегічна перебудова передбачає відмову від ризикованої сировинної моделі на користь промислової переробки (наприклад, виробництво олії з насіння соняшнику, виготовлення пшона з проса або шліфованого гороху).

Ці стратегічні рішення дозволяють переспрямувати фінансові потоки у високомаржинальні продуктові групи та забезпечити

тривале утримання стратегічних переваг. На відміну від тактичних рішень (зміна цінової політики та зменшення маржинальності) стратегія переробки формує новий рівень автономності підприємства від коливань світових цін на сировину.

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, експорт соняшникової олії) (рис. 1). Згідно з даними [11], 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).

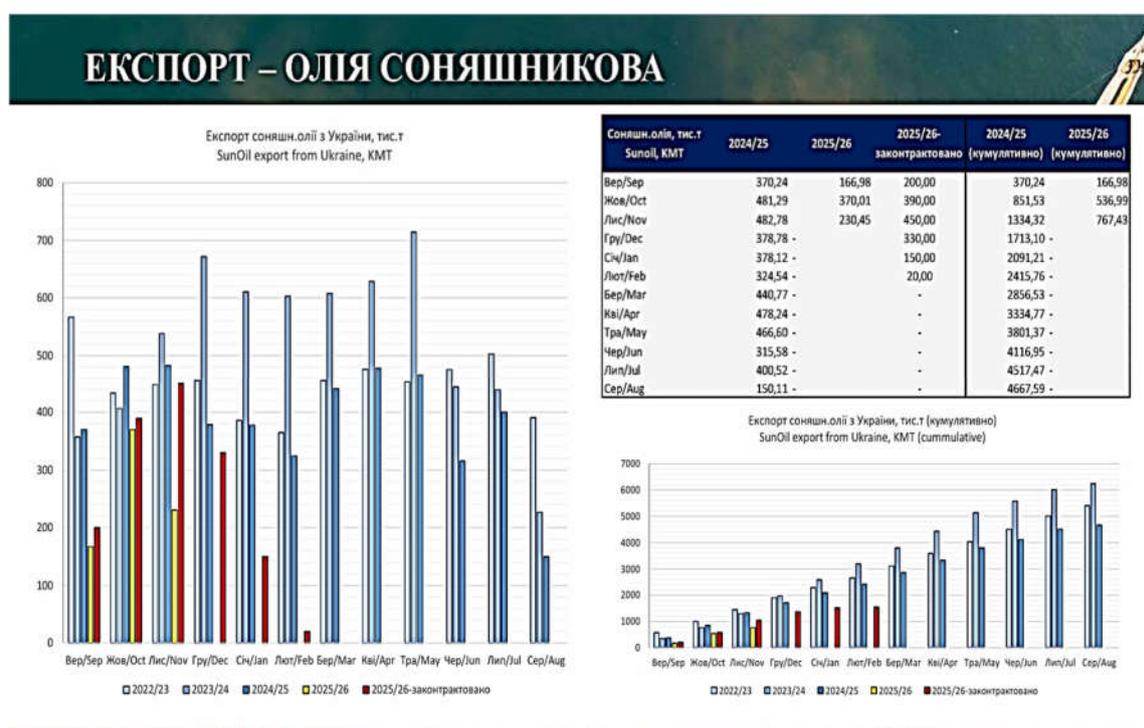


Рис. 1. Експорт соняшникової олії з України за 2022–2025 роки, тис. тонн
Джерело: Сформовано авторами за даними [12]

Аналіз структури та динаміки промислового використання олійних культур в Україні дозволяє визначити пріоритетний напрямок зміцнення ресурсних можливостей суб'єкта господарювання. Залучення зовнішнього консалтингу у сфері переробки стає

ключовим інструментом переходу від вразливої сировинної моделі до створення продукції з високою доданою вартістю. Динаміка обсягів переробки олійних культур в Україні за 2021–2024 роки наведена на рис. 2.

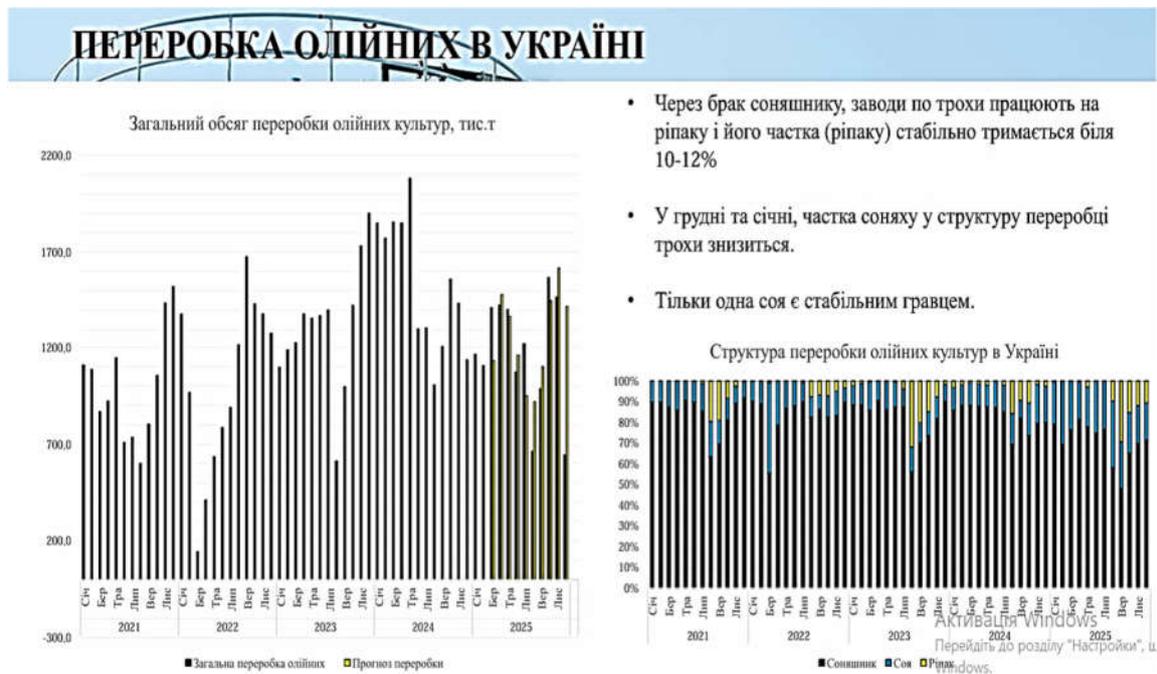


Рис. 2. Переробка олійних культур в Україні за 2021–2025 роки, тис. тонн
Джерело: сформовано авторами за даними [12]

Впровадження системи стабілізаційного антикризового управління через розвиток переробних потужностей базується на таких засадах: 1) трансформаційні нововведення для виходу з кризи: відмова від суто торгових спотових операцій на користь виробництва олії дозволяє стабілізувати фінансовий стан підприємства, знижуючи його критичну залежність від коливань ринкових цін на зернові та олійні культури; 2) алгоритми подолання кризових явищ: диверсифікація сировинної бази (соняшник, соя, ріпак) забезпечує гнучкість виробничого циклу; це дозволяє підприємству адаптуватися до змін у врожайності чи логістичних обмежень, зберігаючи безперервність діяльності; 3) тривале утримання стратегічних переваг: наявність власної логістичної інфраструктури та міжнародна сертифікація стають фундаментом для експорту готової продукції; це дозволяє ефективно обходити геополітичні загрози, такі як блокування кордонів, оскільки продукти переробки мають вищу мобільність та стабільніший попит на ринку ЄС; 4) підприємницький потенціал: перехід до переробної моделі стимулює розвиток внутрішніх ресурсів – від модернізації обладнання до підвищення

кваліфікації трудового колективу, що в сукупності забезпечує сталий розвиток компанії у довгостроковій перспективі.

Таким чином, інтеграція переробних процесів у загальну стратегію стає ефективним антикризовим інноваційним рішенням, що дозволяє перетворити наявні логістичні потужності на стійку конкурентну перевагу.

Маржа переробки визначається як різниця між вартістю готової продукції (олія, шрот) та вартістю сировини з урахуванням логістичних витрат. Дослідження цього показника (рис. 3) дозволяє виділити такі ключові аспекти для системи стабілізаційного антикризового управління:

- волатильність та ризики (графік маржі демонструє високу чутливість до ринкової кон'юнктури, де показники, наприклад, для соняшнику та сої можуть суттєво коливатися (від пікових значень понад 200 \$/т до періодів низької прибутковості); це підтверджує необхідність залучення фахового консалтингу для хеджування цінових ризиків);

- порівняльна привабливість культур (соя демонструє більш стабільні показники маржинальності порівняно з соняшником, що робить її надійним елементом у структурі ресурсних можливостей суб'єкта господарювання; ріпак також виступає перспективною культурою, частка якої в переробці стабільно тримається на рівні 10–12%);

- трансформаційні нововведення для виходу з кризи (перехід до моделі переробки дозволяє торговельному підприємству отримувати додатковий дохід, який значно перевищує маржу від простої перепродажі сировини).

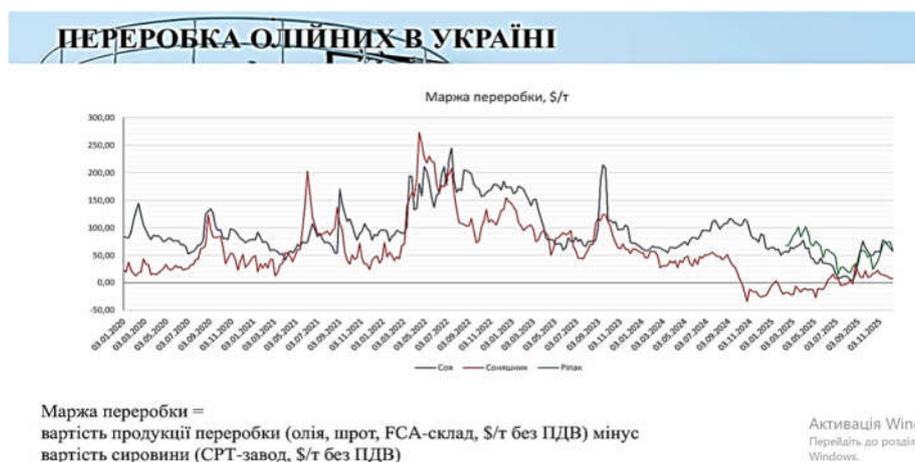


Рис. 3. Маржа переробки олійних культур в Україні за 2020–2025 роки,
тис. тонн

Джерело: сформовано авторами за даними [12]

Впровадження переробки як антикризового інноваційного рішення забезпечує тривале утримання стратегічних переваг шляхом:

1. Захисту від цінових коливань: готова продукція (олія) має меншу волатильність ціни порівняно з сировиною.

2. Оптимізації логістики: експорт переробленої продукції дозволяє ефективніше використовувати власний рухомий склад та елеваторні потужності компанії.

3. Зміцнення фінансової стійкості: вища маржа переробки дозволяє сформувати капітал для покриття дефіциту власних коштів та підвищення рівня платоспроможності.

Аналіз ринку побічної продукції переробки, зокрема шроту (рис. 4), є невід'ємною частиною обґрунтування трансформаційних нововведень для виходу з кризи. Оскільки виробництво олії нерозривно пов'язане з випуском шроту, оцінка його цінової динаміки дозволяє точніше розраховувати ресурсні можливості суб'єкта господарювання.

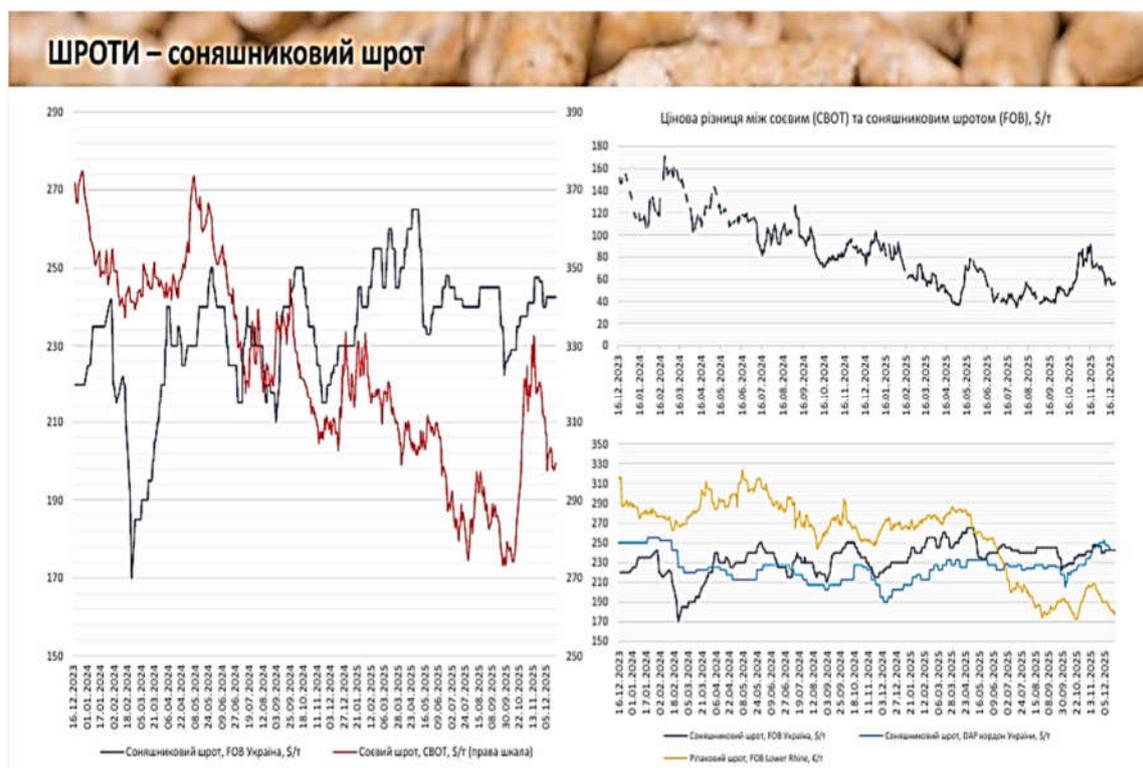


Рис. 4. Аналіз ринку побічної продукції (соняшниковий шрот) переробки за 2024–2025 роки, тис. тонн
Джерело: сформовано авторами за даними [12]

Виробництво та реалізація шроту є важливим елементом формування маржі переробки, що дозволяє забезпечити тривале утримання стратегічних переваг. Аналіз світових та внутрішніх цін на шрот демонструє такі тенденції:

- глобальна інтеграція та цінові орієнтири (динаміка цін на шрот на світових біржах (СВОТ) та ключових ринках (Аргентина, Бразилія) безпосередньо корелює з вартістю продукції на внутрішньому ринку України. Це підкреслює потребу в професійному консалтингу для ефективного прогнозування доходів від експортних операцій);

- логістичний вплив на прибутковість (порівняння цін ілюструє значний вплив логістичних витрат на кінцеву рентабельність. Для торговельного підприємства використання власного рухомого складу та логістичної інфраструктури стає критичним фактором мінімізації цих витрат);

- стабільність ринкових позицій (шрот визначений як «стабільний гравець» у структурі переробки. Тому реалізація шроту забезпечує більш прогнозовані грошові потоки порівняно з іншими культурами, що є частиною ефективного алгоритму подолання кризових явищ).

Впровадження переробки з подальшою реалізацією шроту дозволяє підприємству: по-перше, диверсифікувати дохід (шрот виступає цінним високопротеїновим продуктом з постійним попитом у тваринництві, що зміцнює підприємницький потенціал); по-друге, нівелювати ризики сировинної моделі (додаткова маржа від реалізації побічної продукції дозволяє перекрити збитки від волатильності цін на насіння, що особливо важливо при низьких показниках ліквідності); по-третє, адаптуватися до зовнішніх шоків (висока ліквідність шроту на міжнародних ринках забезпечує компанії валютну виручку, сприяючи сталому розвитку в умовах нестабільної національної економіки).

Тому, комплексна переробка олійних культур, що включає виробництво шротів, є обґрунтованим антикризовим інноваційним рішенням, спрямованим на капіталізацію внутрішніх ресурсів підприємства.

Ринок альтернативних видів високопротеїнових добавок, зокрема DDGS (спиртової барди) (рис. 5), є важливим складником розробки інноваційних рішень. Впровадження торгівлі або переробки цього продукту дозволяє суттєво розширити ресурсні можливості

суб'єкта господарювання, оскільки DDGS є цінним заміником традиційних шротів у тваринництві.

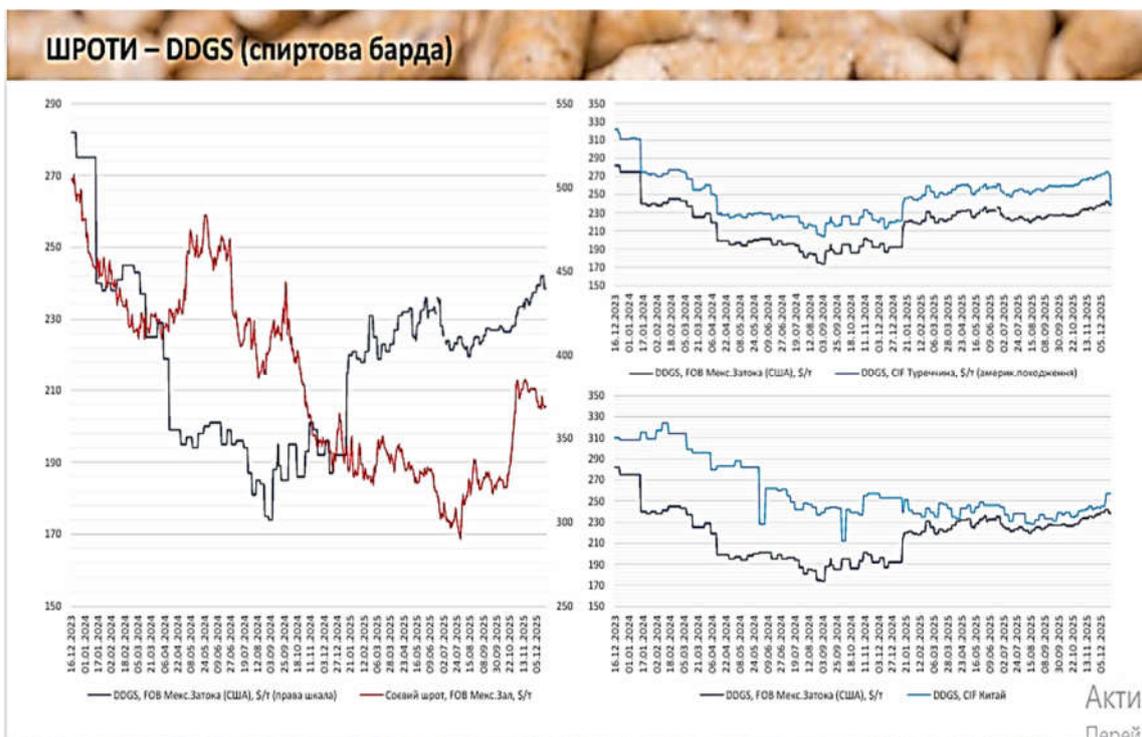


Рис. 5. Аналіз ринку побічної продукції (спиртова барда) переробки за 2024–2025 роки, тис. тонн

Джерело: сформовано авторами за даними [12]

Використання DDGS у межах системи стабілізаційного антикризового управління базується на моніторингу глобальних цінових трендів, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення, а саме:

- кореляція з ринком соєвого шроту. Аналіз світових цін демонструє певну залежність між вартістю соєвого шроту та DDGS. Це створює додаткові можливості для оптимізації витрат покупців та формування маржі торговельного підприємства;

- регіональна специфіка та логістичне плече. Ціни на DDGS демонструють стабільний попит на ці продукти у країнах, що є стратегічними партнерами України. Залучення професійного консалтингу дозволяє компанії ефективно вибудовувати логістичні ланцюги до цих регіонів, мінімізуючи ризики простоїв;

- трансформаційні нововведення для виходу з кризи. Включення DDGS до продуктового портфеля підприємства дозволяє диверсифікувати пропозицію кормів. Це особливо актуально у періоди волатильності цін на основні олійні культури, забезпечуючи

тривале утримання стратегічних переваг через роботу у нішевих сегментах ринку.

Робота з альтернативними шротами та бардою DDGS дозволяє торговельному підприємству, по-перше, посилити конкурентоспроможність (пропозиція замінників традиційних шротів за конкурентною ціною задовольняє потреби внутрішніх та зовнішніх споживачів, що зміцнює підприємницький потенціал); по-друге, забезпечити фінансову гнучкість (наявність у портфелі продуктів із різними ціновими циклами допомагає збалансувати дохідність у періоди низької маржинальності переробки соняшнику чи сої); по-третє, використовувати алгоритми подолання кризових явищ (оперативне реагування на зміну світових цін на протеїнову групу дозволяє вчасно переорієнтувати експортні потоки, підтримуючи високий рівень фондівіддачі).

Крім того, розширення діяльності за рахунок продуктів переробки кукурудзи (DDGS) є дієвим антикризовим рішенням, яке сприяє трансформації підприємства з суто сировинного трейдера у комплексного постачальника ресурсів для агровиробництва.

Дослідження ринку біопалива як стратегічної альтернативи традиційним нафтопродуктам є критично важливим аспектом для формування інноваційних рішень у сучасному аграрному секторі. Використання ресурсних можливостей суб'єкта господарювання для інтеграції у ланцюги виробництва або постачання біопалива дозволяє забезпечити тривале утримання стратегічних переваг через зниження залежності від ринку викопного палива.

Аналіз цінової динаміки на ринках нафти та біопалива (рис. 6) дозволяє виявити стратегічні закономірності, необхідні для реалізації алгоритмів подолання кризових явищ:

- Взаємозалежність цін: рівень цін на біодизель на європейських майданчиках демонструє тісний зв'язок із вартістю дизельного палива та нафти марки Brent. Для підприємства галузі АПК це означає, що розвиток власної переробки олійних у біопаливо може стати ефективним інструментом хеджування витрат на енергоносії.

- Співвідношення цін: показник співвідношення цін біодизеля до звичайного дизеля демонструє тенденцію до зростання, що підкреслює підвищення преміальності екологічного палива на міжнародних ринках. Залучення фахового консалтингу допоможе підприємству визначити оптимальні моменти для реалізації біокомпонентів, максимізуючи прибутковість.

- Енергетична автономність: використання продуктів переробки (наприклад, технічної олії) для виробництва біопалива є вагомим трансформаційним нововведенням для виходу з кризи, оскільки це дозволяє частково закрити внутрішні потреби в паливі для логістичного парку компанії, стабілізуючи операційну діяльність у періоди паливної дефіцитності.

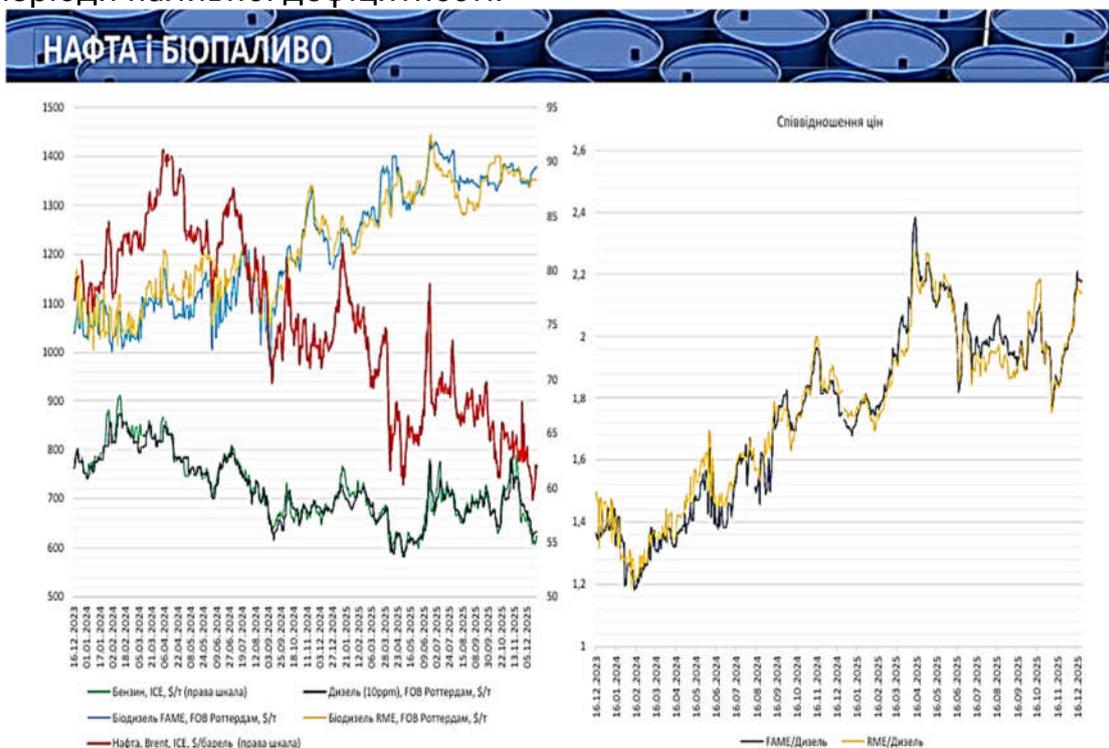


Рис. 6. Моніторинг ринків нафти та біодизеля за 2024–2025 роки, тис. тонн
Джерело: сформовано авторами за даними [12]

Розвиток напрямку біопалива як альтернативи нафтопродуктам сприяє зміцненню підприємницького потенціалу торговельного підприємства через:

1. Екологічну трансформацію (орієнтація на відновлювані джерела енергії відповідає світовим трендам декарбонізації, що відкриває доступ до пільгового фінансування та нових ринків збуту в ЄС).

2. Оптимізацію собівартості (у періоди різкого подорожчання нафти (Brent), власне виробництво біокомпонентів дозволяє зменшити логістичні витрати).

3. Підвищення фінансової стійкості (диверсифікація діяльності у сферу енергетики створює додаткову «подушку безпеки», дозволяючи торговельному підприємству залишатися

платоспроможним навіть при несприятливій кон'юктурі на ринку продовольчого зерна чи олії).

Розгляд біопаливного сектору не просто як альтернативи нафті, а як повноцінного напряму переробки сільськогосподарської сировини, є стратегічно правильним антикризовим рішенням, що гарантує сталий розвиток торговельного підприємства в довгостроковій перспективі.

З метою забезпечення своєчасної та раціональної реакції на трансформаційні процеси на ринку, динамічний вплив зовнішніх та внутрішніх кризових факторів підприємства все частіше відчувають потребу залучення фахового консалтингу [13] для формування системи антикризового управління.

Проведений нами аналіз поточної ситуації на ринку аграрної продукції підтверджує, що традиційна торговельна модель «купівля-продаж сировини» вичерпала свій ресурс, демонструючи критично низькі показники прибутковості, що ставить під загрозу підприємницький потенціал підприємств. Саме тому залучення професійного консалтингу стає необхідним етапом для розробки алгоритмів подолання кризових явищ, центром яких є перехід до глибокої переробки сільськогосподарських культур. Завданням консалтингу є обґрунтування перспектив розвитку торговельних підприємств, використовуючи результати ретроспективного та прогнозного аналізу ринку аграрної продукції.

Використовуючи результати проведеного аналізу тенденцій на ринку сільськогосподарської продукції, нами розроблені практичні консультаційні рекомендації для ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА». Підприємство належить до аграрного сектору економіки України, зокрема до галузі торгівлі сільськогосподарською продукцією. Основними товарними напрямами є пшениця, кукурудза, ячмінь, ріпак, соняшник, соя, а також нішеві культури – горох, просо, коріандр, гірчиця тощо. Додатково підприємство надає супутні послуги, зокрема логістичне супроводження поставок, організацію транспортування та фінансування фермерських господарств.

Ключовим етапом у розробці ефективної системи антикризового управління є аналіз діяльності підприємства з метою визначення типу та причин кризових явищ. Проведений динамічний аналіз фінансово-економічних показників підприємства свідчить про незадовільний рівень фінансової стійкості та критичну залежність від зовнішнього фінансування. 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. 1).

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 антикризових рішень класифікований нами за функціональним спрямуванням. Зміст запропонованих заходів безпосередньо залежить від типу виявлених кризових явищ та поточних можливостей підприємства щодо їх реалізації.

Таблиця 1

SWOT-аналіз ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА»

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	Чиста рентабельність реалізованої продукції 0,36% (2024 рік) – висока чутливість до зміни витрат та цін
	Обмеженість власних потужностей	Контроль лише одного елеватора (13 тис. тонн) на тлі стрімкого зростання обсягів
O (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
T (Загрози)	Геополітичні ризики	Блокування кордонів, порушення «зернового коридору», обстріли інфраструктури
	Цінові коливання	Висока волатильність світових цін на сільськогосподарську продукцію

Джерело: побудовано авторами

Враховуючи, що ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» має глибокі проблеми зі структурою капіталу та ліквідністю, але демонструє позитивну динаміку в операційній діяльності (зростання виторгу та отримання прибутку у 2024 році), антикризові рішення мають бути комплексними, спрямованими як на фінансове оздоровлення, так і на подальше підвищення ефективності основної діяльності. Консультаційні рекомендації щодо стратегічних векторів антикризового розвитку ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» наведено в табл. 2.

Запропоновані для ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» антикризові рішення мають забезпечити усунення фінансового GAP (розриву), спричиненого критичною структурою капіталу та високими ризиками ліквідності.

Таблиця 2

Консультаційні рекомендації щодо стратегічних векторів антикризового розвитку ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА»

Напрямок стратегічного рішення	Практичні заходи та дії
Економіко-фінансовий	Реструктуризація операційних витрат, мінімізація собівартості, нарощування власного капіталу
Маркетингово-збутовий	Диверсифікація каналів реалізації агропродукції, освоєння нових сегментів ринку Рівненщини, брендування
Технологічної модернізації	Впровадження точного землеробства, оновлення парку техніки, цифровізація обліку ресурсів
Антикризового менеджменту	Формування стратегічних резервів, гнучке планування логістичних маршрутів

Джерело: розроблено авторами

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.

Тактичні вектори антикризового розвитку ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА» та їх прогнозований результат наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Консультаційні рекомендації щодо тактичних векторів антикризового розвитку ТОВ «ЕВЕРВЕЛЛЕ УКРАЇНА»

Тактичний вектор розвитку	Прогнозований результат
Оптимізація економічної ефективності	Нарощування чистої прибутковості та віддачі на капітал
Експансія на цільових ринках	Зміцнення ринкових позицій та розширення пулу контрагентів
Технологічна трансформація	Підвищення якості виробничих процесів та мінімізація втрат
Система антикризової стійкості	Хеджування фінансових загроз та безперервність циклів

Джерело: розроблено авторами

Сформовані консультаційні рекомендації окреслюють шлях до якісного оновлення ділової спроможності підприємства. Поєднання глибокої переробки сировини, диверсифікації продуктового портфеля за рахунок високопротеїнових добавок та виходу на ринки альтернативної енергетики створює умови для сталого розвитку підприємницького потенціалу та гарантує життєздатність торговельного підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки. Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що формування алгоритмів подолання кризових явищ для забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі аграрною продукцією є багатограним та динамічним процесом. В умовах сучасних викликів традиційні методи управління втрачають ефективність, що зумовлює критичну потребу у залученні фахового консалтингу для розробки стратегічних орієнтирів трансформації бізнесу.

Основним вектором стабілізації діяльності та зміцнення ресурсних можливостей суб'єкта господарювання визначено перехід від сировинної моделі до глибокої переробки сільськогосподарської продукції, що підтверджується такими аспектами: економічна доцільність, диверсифікація продуктового портфеля, енергетична та екологічна трансформація.

Запропоновані консультаційні рекомендації щодо стабілізаційного антикризового управління, які базуються на технологічній інтеграції та створенні доданої вартості, дозволяють трансформувати внутрішній потенціал підприємства у стійку конкурентну перевагу. Впровадження цих рішень у практику експортно-орієнтованих торговельних підприємств є не лише питанням виживання в умовах війни, а й необхідною умовою для сталого розвитку підприємницького потенціалу, забезпечення продовольчої безпеки та зміцнення економічної стійкості аграрного сектору України в цілому.

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
2. Череп А. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Кондор. 2012. 232 с.
3. Терещенко О. О. Антикризове управління фінансами підприємства: монографія. Київ : КНЕУ. 2004. 268 с.
4. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Особливості антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. С. 38–43.
5. Докуніна К. І. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.
6. Болотнов Д. С. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176.
7. Прокопишин О. С. Антикризове управління розвитком підприємств: теорія та методологія. Львів : ПП «Магнус», 2015. 340 с.
8. Сак Т. В., Ющишина Л. О. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 1. С. 98–105.
9. Кваша С. М. Антикризове управління аграрними підприємствами: теорія і практика. Київ : ННЦ «ІАЕ». 2018. 231 с.
10. Ковшун Н. Е., Костриченко В. М. Проєктування забезпечення розвитку антикризового потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки*. 2024. Вип. 1(105). С. 128–141.
11. Міністерство економіки України. Український експорт у 2024. 2024. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/c002eb6c-48b5-4e33-b819-53c8c2ea237b?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.12.2025).
12. Аналітика ринку сільськогосподарської продукції. URL: <https://white-brokers.com/> (дата звернення: 10.12.2025).
13. Пустовіт О. Г., Гладіш А. В., Бойко І. І. Консалтинг як ефективний інструмент розвитку бізнесу в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3 (84). С. 66–74.

REFERENCES:

1. Lihonenko L. O. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menezhmentu. *Ekonomichnyi forum*. 2016. № 1. S. 161–170.
2. Cherep A. V. Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom : navch. posib. Kyiv : Kondor. 2012. 232 s.
3. Tereshchenko O. O. Antykryzove upravlinnia finansamy pidpryiemstva: monohrafiia. Kyiv : KNEU. 2004. 268 s.
4. Vatchenko B. S., Sharanov R. S. Osoblyvosti

antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 41. S. 38–43. **5.** Dokunina K. I. Teoretychni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 11. **6.** Bolotnov D. S. Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia vitchyznianymy pidpriemstvamy. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. S. 171–176. **7.** Prokopyshyn O. S. Antykryzove upravlinnia rozvytkom pidpriemstv: teoriia ta metodolohiia. Lviv : PP «Mahnus», 2015. 340 s. **8.** Sak T. V., Yushchysyna L. O. Antykryzove upravlinnia yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. *Ekonomichnyi forum*. 2021. № 1. S. 98–105. **9.** Kvasha S. M. Antykryzove upravlinnia ahrarynymy pidpriemstvamy: teoriia i praktyka. Kyiv : NNTs «IAE». 2018. 231 s. **10.** Kovshun N. E., Kostrychenko V. M. Proiektuvannia zabezpechennia rozvytku antykryzovoho potentsialu pidpriemstva. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ser. Ekonomichni nauky*. 2024. Vyp. 1(105). S. 128–141. **11.** Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Ukrainyskyi eksport u 2024. 2024. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/c002eb6c-48b5-4e33-b819-53c8c2ea237b?utm_source=chatgpt.com (data zvernennia: 10.12.2025). **12.** Analityka rynku silskohospodarskoi produktsii. URL: <https://white-brokers.com/> (data zvernennia: 10.12.2025). **13.** Pustovit O. H., Hladysh A. V., Boiko I. I. Konsaltnyh yak efektyvnyi instrument rozvytku biznesu v Ukraini. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*. 2023. № 3 (84). S. 66–74.

Kostrychenko V. M. ^[1; ORCID ID: 0000-0003-4210-6105],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

Harnaha O. M. ^[1; ORCID ID: 0000-0002-5236-7299],

Doctor of Economics, Professor,

Shylan M. S. ^[1; ORCID ID: 0009-0008-8360-493X],

Master

¹National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

DEVELOPMENT OF CONSULTING RECOMMENDATIONS ON CRISIS MANAGEMENT FOR EXPORT-ORIENTED TRADING COMPANIES

The article examines the current conditions of Ukraine's agricultural sector and shows that the traditional strategy of exporting raw materials is becoming economically inefficient and risky. The impact of military action, logistical blockades, and global price volatility dictate the need for a fundamental review of business management approaches. It has been proven that sustainable development is impossible today without the introduction of transformational innovations to overcome the crisis, the key among which is the abandonment of the raw material model in favor of creating closed cycles of agricultural product processing.

Research shows that export-oriented trading companies face numerous challenges in the current conditions of global economic instability, including currency fluctuations, political risks, declining consumer purchasing power, and disruptions in logistics chains. That is why the development of effective anti-crisis solutions is becoming a key prerequisite for ensuring the sustainability and preservation of the competitive positions of such enterprises in international markets.

Recommendations for the implementation of algorithms for overcoming crisis phenomena and qualitatively updating the business capacity of the trading enterprise are considered.

An example of developed consulting recommendations for a system of anti-crisis solutions for an agricultural products trading company is provided. Strategic vectors of anti-crisis development are based on innovation, digitalization, diversification of sales markets, export orientation, and optimization of internal processes; tactical vectors are based on cost reduction, accounts receivable management, customer relations, and business process adaptation. The anti-crisis solutions proposed for the trading enterprise under study should ensure the elimination of the financial GAP caused by the critical capital structure and high liquidity risks.

Keywords: consulting; advisory recommendations; crisis; stabilization crisis management; crisis solutions; trading company; agricultural sector.

Отримано: 12 грудня 2025 року
Прорецензовано: 17 грудня 2025 року
Прийнято до друку: 18 грудня 2025 року