

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ МАГІСТР

на тему: Організація антикризового управління аграрним виробництвом Львівської області

Виконав: студент 6 курсу, групи МО-62
Спеціальність 073 "Менеджмент"
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Г***** Б.
(прізвище та ініціали)

Керівник

к.е.н., доцент Б***** В.Д.
(наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

ДУБЛЯНИ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО

Освітній ступінь
Спеціальність

Магістр
073 "Менеджмент"
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
менеджменту ім. проф.
Є.В. Храпливого
(назва кафедри)

(підпис)
Лілія ВОЙНИЧА
(прізвище, ім'я, по батькові)

«06» березня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Г***** Богдану Олеговичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи Організація антикризового управління аграрним виробництвом Львівської області

Керівник роботи Б***** Володимир Дмитрович, к.е.н, доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по ЛНУП в редакції від “27 ” жовтня 2023 р. № 572/к-с

2.Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 08.01.2024р.

3.Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти, навчальна та наукова література, методичні рекомендації, фінансова звітність господарства

4.Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) _____

Вступ

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
 - 1.1 Загальні питання антикризового управління: сутність, принципи, методи та особливості реалізації
 - 1.2 Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами

- 1.3 Методологія наукових досліджень
2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СІЛЬСЬКОГОС-ПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
- 2.1 Стан розвитку агропромислового виробництва у Львівській області
- 2.2 Діагностика кризового стану суб'єкта господарювання
- 2.3 Діагностика загрози банкрутства суб'єкта господарювання
3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ
- 3.1 Концепція “ЗДС управління” як ефективний інструмент антикризового управління
- 3.2 Використання інструментарію антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами
5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки
6. Дата видачі завдання 06.03.23 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту (роботи)
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка матеріалів для кваліфікаційної роботи).	06.03.23 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	31.05.23 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	15.11.23 р.
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	15.12.23 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень).	08.01.24 р.

Студент _____ (підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи,

к.е.н., доцент

Володимир Б*****

(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглядаються теоретичні та методологічні основи антикризового управління аграрним виробництвом, а також аналізується стан антикризового управління в аграрному секторі Львівської області. У роботі обґрунтовано необхідність та важливість організації антикризового управління в аграрному виробництві, визначено його основні завдання та принципи. Розглянуто основні види криз та їх вплив на виробництво. Дослідження включає в себе аналіз сучасного стану аграрного сектору Львівської області, виявлення факторів кризи та розробку пропозицій щодо вдосконалення системи управління для подолання кризових ситуацій. Робота базується на теоретичних концепціях антикризового управління, а також на практичних дослідженнях та інноваційних рішеннях, спрямованих на підвищення стабільності аграрного сектору регіону. Аналіз результатів може слугувати основою для розробки рекомендацій та стратегій, спрямованих на покращення ефективності аграрного виробництва в Львівській області в умовах кризових викликів.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, криза, банкрутство, антикризове управління, аграрна продукція.

SUMMARY

In the qualification work, theoretical and methodological foundations of crisis management in agricultural production are considered, as well as an analysis of the state of crisis management in the agricultural sector of the Lviv region. The paper justifies the necessity and importance of organizing crisis management in agricultural production, defines its main tasks, and principles. It examines the main types of crises that may arise in the agricultural sector and their impact on production.

The research includes an analysis of the current state of the agricultural sector in the Lviv region, identifying crisis factors, and developing proposals for improving the management system to overcome crisis situations. The work is based on theoretical concepts of crisis management, as well as practical research and innovative solutions aimed at enhancing the stability of the region's agricultural sector.

The analysis of the results can serve as a basis for developing recommendations and strategies aimed at improving the efficiency of agricultural production in the Lviv region in times of crisis challenges.

Keywords: financial management, crisis, bankruptcy, crisis management, agricultural production.

УДК 351.861

Кваліфікаційна робота: 77 с. текстової частини, 11 рисунків, 18 таблиць, 24 літературних джерела.

Г***** Богдан Олегович

Організація антикризового управління аграрним виробництвом Львівської області – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту організацій ім. проф. Є. В. Храпливого. – Дубляни, Львівський НУП, 2023.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, криза, банкрутство, антикризове управління, аграрна продукція.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена вивченню теоретичних основ дослідження суті антикризового управління та особливостей його реалізації аграрними підприємствами. В роботі проведено аналіз ефективності функціонування аграрного сектору Львівської області, здійснено дослідження кризового стану аграрних підприємств Львівської області (на прикладі функціонуючих підприємств) та діагностику загрози банкрутства досліджуваних підприємств. На підставі проведено аналізу запропоновано напрями вдосконалення антикризового управління підприємств аграрного сектору.

ЗМІСТ		стор.
	Вступ	7
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	10
1.1	Загальні питання антикризового управління: сутність, принципи, методи та особливості реалізації	10
1.2	Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами	19
1.3	Методологія наукових досліджень	26
2	ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	31
2.1	Стан розвитку агропромислового виробництва у Львівській області	31
2.2	Діагностика кризового стану суб'єкта господарювання	40
2.3	Діагностика загрози банкрутства суб'єкта господарювання	52
3	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	57
3.1	Концепція “ЗДС управління” як ефективний інструмент антикризового управління	57
3.2	Використання інструментарію антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами	66
	Висновки та пропозиції	75
	Бібліографічний список	78

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних економічних викликів і нестабільності сільськогосподарські підприємства стають об'єктом особливої уваги в контексті необхідності антикризового управління. Збільшення конкуренції, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, природні катастрофи та інші негативні фактори створюють серйозні проблеми для стійкості та ефективності аграрних підприємств. У цьому контексті актуальною стає проблема розробки та впровадження стратегій антикризового управління, спрямованих на забезпечення стійкості та оптимізацію діяльності сільськогосподарських підприємств.

Вирішення цих питань, які стають ключовими для забезпечення життєздатності та розвитку сільськогосподарського сектору в умовах сучасної економічної нестабільності актуалізують тему магістерської кваліфікаційної роботи.

Дослідженням кризи на підприємствах присвячено наукові праці таких науковців, як: В.О. Василенко, О.М Скібіцький., Т.М. Мараховська, А.В. Слободянюк, О.І. Судакова, М.К. Колісник, П.Г. Ільчук, П.І. Віблій та інші. Проблемам діагностики фінансової кризи присвячено ряд праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених-економістів, зокрема: Е. Альтмана, І. Романе, У. Бівера, Я. Вишнякової, Г. Іванова, Л. Лігоненко.

Науковці в Україні присвятили свої дослідження аналізу можливих ризиків, пов'язаних з господарською діяльністю та визначенню факторів, що можуть спричинити виникнення кризи. Серед вітчизняних науковців можемо виділити наступних: О.І. Барановського, А. В. Матвійчука, Н. Г. Повстенюк, О.О. Терещенка, І.О. Тивончука. Проблемам діагностики фінансової кризи присвячено ряд праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених-економістів, зокрема: Е. Альтмана, І. Романе, У. Бівера, Я. Вишнякової, Г. Іванова, Л. Лігоненко.

Однак розвиток економічних систем, функціонування економіки, використання ресурсів, вплив на навколишнє середовище та інші ключові

аспекти вимагають постійного вивчення цього поняття та його впливу на господарську діяльність. Проведення досліджень у цьому напрямку стає необхідним для розуміння еволюції економічних процесів.

Актуальність даної кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю вирішення науково-методичних завдань та практичної значимості антикризового управління в умовах сучасного господарювання сільськогосподарських підприємств.

Методом кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка методичних підходів, а також практичні рекомендації щодо створення механізму антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, враховуючи результати діагностики їхнього фінансового стану та виявлення загрози банкрутства. Для забезпечення достовірності результатів дослідження розрахунки буде проведено на базі діючих сільськогосподарських підприємств Львівської області. Для досягнення цієї мети визначені наступні завдання:

1. Розгляд сутності фінансової кризи підприємства, її класифікація та визначення причин виникнення.

2. З'ясування функцій, принципів та завдань антикризового управління на підприємстві.

3. Виявлення змісту діагностики фінансової кризи підприємства.

4. Надання організаційно-економічної характеристики підприємств Львівської області.

5. Аналіз основних фінансових показників діяльності та прогнозування кризового стану приватного підприємства «П***** а***** ф*****» та фермерського господарства К***** *.*. Львівського району Львівської області.

6. Обґрунтування підходів до розробки моделі антикризового управління на підприємстві.

Об'єкт дослідження - процеси попередження та формування економічних напрямів запобігання фінансової кризи на досліджуваних підприємствах.

Предмет дослідження - теоретичні положення, науково-методичні підходи та практичні аспекти оцінювання фінансового стану підприємства у системі антикризового управління.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі були використані методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу - для дослідження сутності фінансової кризи підприємства, теоретичних засад діагностики; морфологічної декомпозиції - для визначення поняття «антикризове управління»; системного і комплексного підходу - для обґрунтування теоретико-методичного підходу до проведення економічного дослідження стану підприємства; статистичні та графічні - для аналізу стану і тенденцій динаміки результатів діяльності підприємства та унаочнення отриманих результатів дослідження.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи виступили законодавчі та нормативні акти, офіційні дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Львівській області; матеріали офіційних сайтів установ та організацій; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених. Окрім того, використовувалася фінансова звітність приватного підприємства «П***** а***** ф*****«В*****» та фермерського господарства К***** *.* Львівського району Львівської області.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у формуванні теоретичних та методичних положень та практичних рекомендацій з формування моделі антикризового управління для підприємств в галузі сільського господарства в умовах відповідного регіону.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Загальні питання антикризового управління: сутність, принципи, методи та особливості реалізації.

Антикризове управління - це система методів і принципів розробки й реалізації спеціальних управлінських дій щодо прогнозування кризових ситуацій та явищ і усунення їх. Воно має комплексний, стратегічний і динамічний характер.

Антикризове управління - це відносно молода галузь науки і практики управління. Воно виникло в середині ХХ століття, у зв'язку з посиленням кризових явищ у світовій економіці та суспільстві.

На початковому етапі антикризове управління розглядалося як сукупність заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій. Однак, з часом стало зрозуміло, що ефективне антикризове управління неможливе без попередження виникнення кризових ситуацій.

Розвиток науки щодо трактування теоретичної суті антикризового управління відбувався в кілька етапів:

Перший етап (1950-1970-ті роки). На цьому етапі антикризове управління розглядалося як сукупність заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій. У цей період було розроблено перші теоретичні основи антикризового управління, а також перші методи та інструменти прогнозування та подолання кризових ситуацій.

Другий етап (1970-1990-ті роки). На цьому етапі стало зрозуміло, що ефективне антикризове управління неможливе без попередження виникнення кризових ситуацій. У цей період було розроблено теоретичні основи запобігання кризовим ситуаціям, а також перші методи та інструменти управління ризиками.

Третій етап (1990-ті роки - донині). У цей період антикризове управління стало розглядатися як комплексний процес, який включає в себе всі основні елементи: прогнозування, запобігання, подолання та відновлення після кризових ситуацій. У цей період було розроблено теоретичні основи антикризового управління в різних сферах діяльності, а також нові методи та інструменти антикризового управління.

Основними тенденціями розвитку науки щодо трактування теоретичної суті антикризового управління є:

- перехід від розгляду антикризового управління як сукупності заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій, до розгляду його як комплексу заходів, включаючи прогнозування, запобігання, подолання та відновлення після кризових ситуацій;

- розширення теоретичних основ антикризового управління, що включає в себе дослідження таких аспектів, як управління ризиками, управління кризовими комунікаціями, управління людськими ресурсами в умовах кризи тощо;

- розробка нових методів та інструментів антикризового управління, що враховують особливості сучасного бізнес-середовища.

Криза - є об'єктом антикризового управління, оскільки вона негативно впливає на діяльність організації і може мати серйозні наслідки для неї. Для запобігання кризі необхідно своєчасно виявляти фактори, які можуть призвести до її виникнення, розробляти та впроваджувати заходи, спрямовані на попередження кризи, а також готувати організацію до можливої кризи.

Загалом, можемо сказати, що криза - це стан, що виникає в результаті порушення нормального функціонування організації, характеризується погіршенням її фінансового стану, іміджу, ділової репутації, зниженням конкурентоспроможності, виникненням конфліктів усередині організації та з зовнішнім середовищем.

В табл. 1.1. подано характеристики кризи та їх основні ознаки.

Таблиця 1.1 - **Характеристики кризи, як об'єкта антикризового управління**

Характеристика	Зміст
Негативність	криза завжди негативно впливає на діяльність організації, призводячи до погіршення її стану.
Непередбачуваність	криза може виникнути в будь-який момент, незалежно від того, наскільки добре працює організація.
Комплексність	криза може мати негативний вплив на всі сфери діяльності організації.
Необхідність прийняття рішучих дій	для подолання кризи необхідно вжити рішучих дій, які можуть мати серйозні наслідки для організації.

*Джерело: сформовано автором

Кризові явища на підприємстві можуть виникнути як в наслідок дії внутрішніх факторів, так і зовнішніх.

Внутрішні фактори - такі як некомпетентне управління, фінансові проблеми, невідповідність стратегії організації її цілям тощо.

Зовнішні фактори - такі як зміни в законодавстві, економічні кризи, конкурентна боротьба тощо.

Численні науковці присвятили свої праці опрацюванню питань суті кризи. Ткаченко А.М., Єлець О.П. зазначають, що у криза - це широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, сприяючи його еволюції. [18, с.61]

Дацюк І. В. характеризує кризу, як об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи - сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну .[4, с. 165-170]

Розглядаючи кризу на мікрорівні доцільно, на думку, звернути увагу на трактування поняття кризи на підприємствах запропоновані Гренц Т.: «Криза

на підприємствах - це незапланований та небажаний, обмежений у часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства» [22]; та Чернявським А.Д. «Криза представляє собою ситуативну характеристику функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі» [20].

Ми вважаємо, що дані науковці сформувавши найбільш вдале трактування даного поняття.

Отже, криза є об'єктом антикризового управління, оскільки вона негативно впливає на діяльність організації і може мати серйозні наслідки для неї. Для запобігання кризі необхідно своєчасно виявляти фактори, які можуть призвести до її виникнення, розробляти та впроваджувати заходи, спрямовані на попередження кризи, а також готувати організацію до можливої кризи.

Ткаченко А. М., Калюжна Ю. В. визначають наступні причини виникнення кризи (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 - **Причини виникнення кризи [17, с. 124]**

Умови виникнення кризи	Шляхи впливу
Об'єктивні	- потреба модернізації і реструктуризації підприємств - глобальна рецесія, економічна депресія - перевиробництво - циклічність економіки
Суб'єктивні	- досвід - професійний рівень - волонтаризм в управлінні - психологічні фактори
Внутрішні	- на рівні держави - на рівні підприємства
Зовнішні	- міжнародна співпраця - міжнародна конкуренція - міжнародні санкції
Природні	- катаклізми природного походження
Техногенні	- управлінські рішення - протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу

Аналізуючи тлумачення терміну «криза» вітчизняними та іноземними вченими, можна стверджувати, що мають місце різноманітні точки зору на це поняття. Загалом кризу можна трактувати, як об'єктивний процес якісних та кількома змін, які, фактично, призводять до виявлення негативних результатів у діяльності підприємства у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися або, при успішному управлінні, до позитивної оптимізації діяльності організації, якщо є можливість, час на реагування та прийняття відповідних заходів. Важливо відзначити, що причини кризи можуть бути різноманітними. Умови виникнення криз: об'єктивні, суб'єктивні, зовнішні, внутрішні, природні, техногенні. Фінансова криза може існувати як вид економічної або загалом суспільної кризи.

Теоретична суть антикризового управління проявляється в розробці та впровадженні стратегій та заходів, спрямованих на управління та подолання кризових ситуацій в організації чи підприємстві. Основною метою антикризового управління є забезпечення стабільності, збереження ресурсів та зниження негативних наслідків кризових явищ.

В табл. 1.3. відобразимо підходи до трактування дефініції «антикризове управління».

Таблиця 1.3 - Теоретичні підходи до визначення дефініції «антикризове управління»

№ з/п	Автор	Суть визначення
1	Лігоненно Л. О. [12]	антикризове управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства
2	Король В. С. [8]	«... здатність фірми конструктивно реагувати на зміни, що загрожують її нормальному функціонуванню
3	Василенко В.О. [3]	«...управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз

		його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку»
4	Ситник Л.С. [16]	(це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначити пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах»
5	Холод З.М. [19]	«система управління підприємством, спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі»
6	Ансофф І. [1]	це процес, який спрямований на запобігання виникненню кризових ситуацій і на мінімізацію їхніх наслідків

*Джерело: сформовано автором

З висловлювань науковців щодо суті антикризового управління можна зробити висновок, що антикризове управління є комплексним процесом, який включає в себе такі основні елементи:

1. Прогнозування кризових ситуацій - виявлення та оцінка можливих кризових ситуацій, які можуть виникнути в організації.
2. Запобігання кризовим ситуаціям - розроблення та реалізація заходів, спрямованих на попередження виникнення кризових ситуацій.
3. Подолання кризових ситуацій - розроблення та реалізація заходів, спрямованих на усунення наслідків кризових ситуацій.
4. Відновлення після кризових ситуацій - розроблення та реалізація заходів, спрямованих на відновлення нормального функціонування організації після кризи.

Мета антикризового управління - мінімізація негативних наслідків кризи та відновлення нормального функціонування організації.

Для забезпечення реалізації поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- Прогнозування кризових ситуацій та явищ;

- Запобігання кризовим ситуаціям та явищам;
- Подолання кризових ситуацій та явищ;
- Усунення наслідків кризових ситуацій та явищ.

Антикризове управління – це комплекс заходів, спрямованих на ефективну реакцію на кризові ситуації. Процес включає кілька основних фаз.

На початку реалізується «підготовча фаза», яка включає аналіз ризиків та загроз, ідентифікацію потенційних кризових сценаріїв та розробку стратегій для їх вирішення.

Друга стадія – фаза виявлення – передбачає моніторинг ситуації та раннє виявлення сигналів кризи, а також діагностику ситуації для визначення характеру кризи.

Коли криза виявлена, настає фаза реагування, що включає активування кризового управління, комунікацію з зацікавленими сторонами та прийняття необхідних заходів.

Після управління кризою важливо відновити нормальну діяльність, що становить відновлювальну фазу. Вона включає відновлення операцій та функцій організації, а також оцінку наслідків та вивчення досвіду для майбутнього.

Остання стадія – профілактична фаза – передбачає впровадження змін для попередження повторення кризових ситуацій, внесення коректив в управлінські практики та тренування персоналу для ефективного реагування на можливі кризові обставини.

Ці фази антикризового управління складають логічний порядок дій, спрямований на виявлення, вирішення та запобігання кризовим ситуаціям.

Принципи антикризового управління є основними напрямками та підходами, які визначають логіку та стратегію дій в умовах кризи. Основні принципи антикризового управління включають:

- Комплексність - урахування всіх аспектів кризи.
- Стратегічний характер - орієнтація на довгострокові наслідки кризи.
- Динамізм - пристосованість до змінних умов кризи.

- Проактивність - вжиття заходів щодо запобігання кризі.

Ці принципи допомагають створити системний та ефективний підхід до управління кризовими ситуаціями, забезпечуючи гнучкість, відповідальність та швидкість реакції.

На мікрорівні антикризове управління спрямоване на оздоровлення окремих підприємств, організацій, установ. Воно передбачає розроблення та реалізацію антикризових заходів, спрямованих на подолання кризової ситуації та відновлення нормального функціонування організації.

На макрорівні антикризове управління спрямоване на оздоровлення економіки в цілому. Воно передбачає розроблення та реалізацію антикризової політики, спрямованих на подолання кризової ситуації та відновлення економічного зростання.

Антикризове управління є важливим елементом управління будь-якою організацією. Воно дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризи та відновлення нормального функціонування організації.

Антикризове управління є частиною фінансового менеджменту. Антикризові заходи спрямовані на забезпечення фінансової стабільності підприємства в умовах кризи.

Антикризове управління спирається на фінансовий менеджмент. Фінансовий менеджмент забезпечує антикризові заходи інформацією та ресурсами, необхідними для їх проведення. Антикризове управління та фінансовий менеджмент взаємодоповнюють один з одним. Антикризове управління допомагає фінансовому менеджменту досягти його цілей, а фінансовий менеджмент допомагає антикризовому управлінню бути ефективним. Антикризове управління може використовувати фінансові інструменти для подолання кризи. Наприклад, підприємство може залучити кредити для покриття поточних витрат або продати активи для отримання коштів.

Антикризове управління може призвести до змін у фінансовій політиці підприємства. Наприклад, підприємство може прийняти рішення про зниження витрат або підвищення цін.

Фінансовий менеджмент може забезпечити антикризове управління інформацією про фінансовий стан підприємства. Наприклад, фінансовий менеджер може підготувати прогноз фінансових результатів підприємства на найближчий період.

Взаємодія антикризового управління та фінансового менеджменту є важливою умовою успішного подолання кризи. Ефективне співробітництво між цими двома напрямками дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змінних умов ринку та мінімізувати негативні наслідки кризи.

Погоджуємось з думкою Шевцової О. яка зазначає, що з урахуванням фінансових показників та рівня збитковості велика частина підприємств потребує ефективного антикризового втручання, спрямованого на компенсаційні заходи, реструктуризацію зобов'язань та інші організаційні зміни (рис. 1.1).

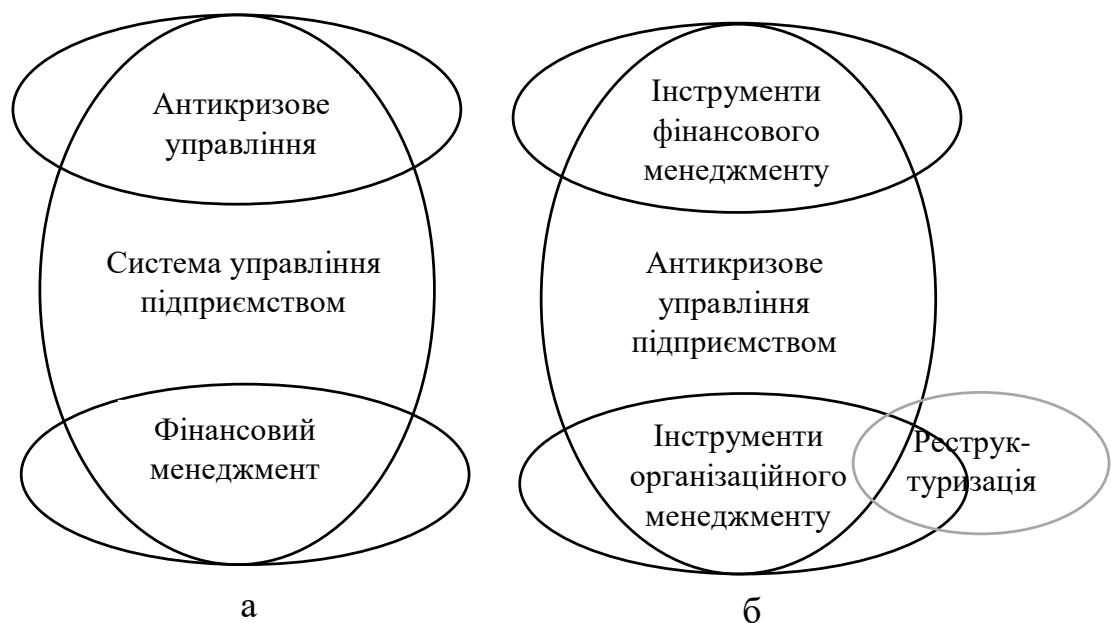


Рис. 1.1 Взаємозв'язок складників менеджменту підприємства:

а) фінансовий та антикризовий складники в системі управління підприємством;

б) використання різних інструментів в антикризовому управлінні

Використання засобів фінансового менеджменту набуває зростаючої важливості для підприємств у контексті протидії кризі. Фінансовий аналіз та фінансове планування на цій стадії життєвого циклу підприємства призначені для активного антикризового впливу.

Загалом на рис. 1.1 представлено взаємодію антикризових та фінансових аспектів управління підприємством та використання інструментів менеджменту. Організаційна функція фінансового менеджменту на етапі локальної фінансової кризи визначається як достатнє реорганізаційне втручання у діяльність підприємства. У випадку загальної кризи, що може призвести до банкрутства, важливо використовувати інструменти організаційного менеджменту ефективно у поєднанні з інструментами фінансової реструктуризації.

1.2 Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами

Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами є важливим аспектом забезпечення стійкості та ефективності аграрного сектору в умовах непередбачуваних ситуацій, таких як економічні кризи, природні катастрофи, зміни цін на сировину та інші фактори, що можуть вплинути на діяльність сільськогосподарських підприємств.

Таким чином, антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами - це сукупність заходів, спрямованих на запобігання, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризових явищ у діяльності цих підприємств.

Кризові явища в сільськогосподарській діяльності можуть бути викликані як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. До внутрішніх факторів відносяться:

- недосконалість організаційно-управлінської структури підприємства;
- неефективність технологічних процесів;

- недолік кваліфікованої робочої сили;
- нераціональне використання фінансових ресурсів;
- порушення договірної дисципліни.

До зовнішніх факторів відносяться:

- несприятливі природно-кліматичні умови;
- зміни цін на сировину, матеріали та продукцію;
- зміни законодавства;
- конкурентна боротьба.

Аналізуючи причини криз у вітчизняній аграрній сфері протягом останніх двох десятиліть Березін О. В. та Животенко В. О. дійшли наступних висновків. Криза 2008 - 2014 рр. значно вплинула на стан сільськогосподарських підприємств України та на функціонування аграрно-промислового комплексу у цілому. У сільському господарстві значно скоротилися обсяги виробництва, що вплинуло і на переробні галузі, як складові аграрно-промислового комплексу. Варто нагадати, що Україна має потужний природний потенціал для ефективного розвитку аграрного виробництва, що вимагає аналізу його стану та перспектив використання і в умовах поглиблення кризових явищ. Але, нажаль, не усі науковці погоджуються із перспективами ефективного використання потенціалу України. Так, деякі науковці-аграрії вважають, що сільськогосподарський потенціал України майже вичерпаний, що є неухильним наслідком трансформаційних процесів. Науковці переконані у тому, що потенціал українських земель невичерпаний, а причина неефективного його використання, падіння обсягів виробництва та якості продукції полягає у низькому рівні організації сільського господарства, недосконалої системи менеджменту, відсутності державної підтримки тощо [2].

Сільськогосподарське виробництво, будучи ключовим елементом агропромислового комплексу, має свої унікальні особливості, які змушують звертати увагу на аспекти антикризового управління.

Залежність від природних умов та сезонність виробничої діяльності створюють значні ризики для сільськогосподарського сектора. Наприклад, непередбачувані погодні умови можуть призвести до втрат врожаю. Тут важливо впроваджувати антикризові стратегії, що передбачають попереднє прогнозування та гнучкість у плануванні для ефективного реагування на зміни.

Технологічний прогрес у сільському господарстві також відкриває нові можливості, але вимагає управлінської готовності до впровадження нових методів та технологій. Антикризове управління повинно враховувати необхідність адаптації до інновацій та швидкої реакції на технологічні виклики.

Земельні відносини та питання використання природних ресурсів також можуть стати джерелом кризових ситуацій. Антикризове управління в сільському господарстві повинно враховувати аспекти сталого розвитку та раціонального використання ресурсів.

Отже, враховуючи специфіку сільськогосподарського сектору, розробка та впровадження ефективних стратегій антикризового управління стає необхідною умовою для стійкості та успішності в цій галузі.

Відповідно до специфіки діяльності сільськогосподарських підприємств виділено три групи ризиків які впливають на поглиблення кризи сільськогосподарських підприємств: екзогенні глобальні ризики, екзогенні галузеві ризики та ендогенні внутрішні ризики. У групу екзогенних глобальних ризиків об'єднано курсові, інфляційні, демографічні, відсоткові, податкові, митні, політичні, військові ризики. Менеджмент сільськогосподарських підприємств не має змоги впливати на них, водночас зобов'язаний враховувати. До групи екзогенних галузевих ризиків віднесемо природні і техногенні ризики, ризик підвищення конкуренції, ризик посилення державного контролю, ризик зменшення попиту. Група внутрішніх ендогенних ризиків залежить від діяльності менеджменту сільськогосподарського підприємства, а отже є керованою. До неї належить 42

ризик контракції, ризики переговорних процесів, репутаційні, комерційні, виробничі, кадрові, інвестиційні, логістичні, техногенні, криміногенні, юридичні ризики [5].

Розглядаючи питання чинників, які викликають кризові явища в аграрному секторі економіки можна виділити чинники, які, на нашу думку, найбільше впливають на виникнення кризових ситуацій у підприємствах АПК. Серед них основними є такі:

1. по перше, виробники сільськогосподарської продукції мають юридичну незахищеність, що утруднює їх ефективну роботу.
2. по друге, виробники сільськогосподарської продукції не встановлюють чіткої цінової політики.
3. по третє, тривалість процесу формування конкурентного середовища впливає на ситуацію.
4. по четверте, високі витрати на виробництво продукції також є значущим чинником.
5. по п'яте, відсутність державної концепції ціноутворення суттєво ускладнює ситуацію.

Отже, ми вважаємо, що тільки подолання цих перешкод дозволить аграрним підприємствам ефективно розвиватися. Розглянуті фактори призводять до того, що малі господарства програють у конкурентній боротьбі з великими, що призводить до зростання агрохолдингів. Ці підприємства змушують інших учасників ринку агропромислової продукції втрачати свої ринкові позиції. В таких умовах повноцінний розвиток ринку агропромислових товарів стає неможливим, що суперечить основам ринкової економіки.

Досягти високого рівня ефективності антикризового управління можна лише за умови його реалізації на засадах стратегічного підходу. Стратегічний підхід до антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами є комплексним та довгостроковим плануванням та виконанням дій, спрямованих на збереження та відновлення стабільності та ефективності

підприємства в умовах кризи. Цей підхід базується на глибокому аналізі внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на сільськогосподарські підприємства, і розробці стратегій, спрямованих на оптимізацію ресурсів та максимізацію конкурентоспроможності.

У цьому контексті стратегічний підхід передбачає визначення довгострокових цілей та напрямків розвитку, які допомагають підприємствам не лише вижити в умовах кризи, але й зберегти свою конкурентоспроможність в майбутньому. Важливо враховувати поточні та потенційні виклики, зокрема зміни на ринку, кліматичні аспекти, технологічний прогрес, та економічні коливання.

Основні аспекти стратегічного підходу до антикризового управління включають системний аналіз, орієнтацію на ринок, фінансовий менеджмент, інновації та технології, кадровий потенціал, а також сталість та екологічну відповідальність. Усі ці аспекти взаємодіють та визначають стратегію антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами, спрямовану на створення стійкої та конкурентоспроможної організації в умовах невизначеності та змін.

Кризові ситуації на сільськогосподарських підприємствах, як і в будь-яких інших підприємствах, виникають не одночасно, а представляють собою складне та комплексне явище. У відповідь на такі ситуації важливо вживати превентивні, коригувальні та різнонаправлені заходи. Антикризове управління, як цілісна система, має включати комплексні заходи та зусилля всіх підрозділів підприємства. Важливо, щоб така система була адаптивною, враховуючи причини, симптоми та важкість кризового стану. У формуванні ефективної системи антикризового управління ключову роль відіграє побудова або формування ефективності цієї системи. Для ефективності системи важливо створити відповідну кадрову, організаційну та технологічну інфраструктуру всередині підприємства, а також мати відпрацьовані канали інформаційного та комунікаційного характеру.

Часто антикризові заходи на вітчизняних підприємствах не мають стратегічного спрямування і не призводять до зміни стратегічного потенціалу та стратегічної позиції підприємства, вони переважно мають тимчасовий характер. У зв'язку з цим одним з ключових завдань керівництва сільськогосподарського підприємства, яке неправильно визначило пріоритети розвитку та зазнало впливу кризи через недбале ставлення керівництва та персоналу, є проведення радикальних змін.

Превентивне антикризове управління є важливою складовою ефективного управління сільськогосподарським підприємством. Цей підхід спрямований на запобігання виникненню кризових ситуацій або, в разі їх виникнення, на їх швидке вирішення. Основні напрямки превентивного антикризового управління включають (рис. 1.2):

Стратегічне планування, яке передбачає розробку чіткої стратегії діяльності підприємства з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, а також постійне оновлення стратегії з урахуванням змін у галузі сільського господарства та ринкових умов.

Фінансове управління, що включає ретельний аналіз фінансового стану підприємства, систематичну перевірку та оцінку ризиків фінансової стійкості, а також розробку фінансових стратегій для зменшення ризиків і забезпечення ліквідності.

Управління ризиками, що включає визначення потенційних ризиків та їх категоризацію, розробку планів заходів щодо мінімізації ризиків та підготовки до їхнього вирішення, а також впровадження системи моніторингу та контролю за ризиками.

Технологічне оновлення, що передбачає впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності виробництва, а також постійне відслідковування інновацій у галузі сільського господарства.

Управління персоналом, включаючи забезпечення належного підготовки та навчання персоналу, а також впровадження мотиваційних програм для збереження талановитих співробітників.



Рис. 1.2 Складові превентивного антикризового управління [12, с. 14]

Взаємодія з громадськістю та державними органами, що передбачає встановлення ефективної комунікації з громадськістю та партнерами, а також співпрацю з державними органами для отримання підтримки та інформації про зміни в законодавстві.

Кризовий план, який включає розробку детального плану дій у випадку кризової ситуації, а також проведення тренувань та симуляцій для перевірки ефективності кризового плану. Ці заходи спрямовані на забезпечення стабільності та стійкості сільськогосподарського підприємства в умовах невизначеності та можуть допомогти уникнути кризових ситуацій або зменшити їхні наслідки.

Впровадження системи превентивного антикризового управління в аграрних підприємствах сприятиме зменшенню негативного впливу фінансово-економічних криз на сільське господарство. Це сприятиме посиленню продовольчої безпеки країни, забезпечить стабільність у соціально-економічному плані в сільських районах та загалом позитивно відобразиться на економіці держави.

1.3 Методологія наукових досліджень

Наукове дослідження - це систематичний процес отримання нових знань про явища і процеси природи, суспільства та мислення. Воно включає в себе такі етапи:

Підготовка дослідження - це етап, на якому визначається тема дослідження, його мета, завдання, об'єкт, предмет, гіпотези, методи дослідження.

Збір даних - це етап, на якому збираються дані, необхідні для вирішення завдань дослідження.

Обробка та аналіз даних - це етап, на якому дані досліджуються та робляться висновки.

Висновки та рекомендації - це етап, на якому формулюються висновки дослідження та надаються рекомендації для подальшої роботи.

Методи наукових досліджень - це способи та прийоми, які використовуються для збору даних, аналізу інформації та отримання нових знань. Вони допомагають дослідникам вирішувати певні проблеми та встановлювати закономірності в об'єктах дослідження. Основні типи методів наукових досліджень включають експеримент, спостереження, анкетування, історичний аналіз, моделювання та інші.

На відміну від методу, методика наукових досліджень - це система правил, принципів та підходів, які визначають порядок проведення конкретного наукового дослідження. Це опис того, яким чином дослідження

буде організоване та виконане. Вона включає в себе вибір методів, збір даних, їх аналіз, інтерпретацію результатів і формулювання висновків.



Рис. 1.3 – Схема формування завдань досліджень

Це опис того, яким чином дослідження буде організоване та виконане. Вона включає в себе вибір методів, збір даних, їх аналіз, інтерпретацію результатів і формулювання висновків. Важливо зауважити, що в методиці наукових досліджень велике значення має точність, об'єктивність та повторюваність експерименту чи дослідження, щоб забезпечити надійність отриманих результатів.

Методи наукових досліджень можна класифікувати за різними ознаками, що відображають різноманітні підходи до збору та аналізу інформації.

За ступенем абстракції виділяють теоретичні та емпіричні методи.

Теоретичні методи використовуються для дослідження абстрактних понять і закономірностей. Серед них основні:

1. Аналіз і синтез - включають розчленування цілого на частини (аналіз) та об'єднання частин у ціле (синтез).

2. Індукція і дедукція - передбачають перехід від окремих фактів до загальних положень (індукція) та від загальних положень до окремих фактів (дедукція).

3. Аналогія і моделювання - базуються на порівнянні схожих явищ для розуміння їхніх рис та властивостей.

Емпіричні методи використовуються для дослідження конкретних явищ і включають:

1. Спостереження - метод цілеспрямованого та систематичного сприйняття явищ, що дозволяє отримати конкретну інформацію.

2. Експеримент - дослідження явищ у контрольованих умовах для визначення взаємозв'язків та закономірностей.

3. Вимірювання - визначення величини явищ за допомогою числових показників.

4. Опитування - збір інформації від осіб шляхом структурованих запитань.

Також, методи можна класифікувати за характером взаємодії з об'єктом дослідження:

Методи, які не передбачають втручання дослідника (спостереження, вимірювання, опитування) не впливають на об'єкт дослідження, забезпечуючи об'єктивність отриманих даних.

Методи, які передбачають втручання дослідника (експеримент) включають в себе активну взаємодію з об'єктом для з'ясування його характеристик та властивостей.

За характером інформації виділяють кількісні та якісні методи:

Кількісні методи (вимірювання, експеримент) надають інформацію у вигляді числових значень, що сприяє математичному аналізу.

Якісні методи (спостереження, опитування) подають інформацію у вигляді описів, що дозволяє розуміти контекст та деталі явища.

Використання різних методів і їх комбінація забезпечують комплексний підхід до наукових досліджень та дозволяють отримати об'єктивні та надійні результати.

Методика наукових досліджень є системою правил використання методів, прийомів та способів для проведення будь-якого дослідження. Ця система визначення організаційного та методологічного структури дослідження включає такі ключові аспекти.

У першу чергу методика ставить перед собою завдання дослідження, формулює конкретні цілі та шукає очікувані результати. Після використання цього набору методів, які будуть використані для збору та обробки даних. Це може бути експеримент, спостереження, опитування, інтерв'ю, аналіз літератури та ін.

Важливим етапом методики є планування дослідження, розробка чіткого плану та визначення складності етапів дослідження. Визначення вибору групової також входять в компетенцію методики, де виконуються критерії вибору об'єктів чи осіб для включення в дослідження.

Окрема увага приділяється етичним аспектам дослідження, забезпечуючи дотримання етичних стандартів та прав учасників дослідження. Це стосується конфіденційності, безпеки та інших етичних питань.

Крім того, методика включає в себе правила та методи обробки отриманих даних, їх аналізу та інтерпретації. Це безкоштовно забезпечити об'єктивні та обґрунтовані висновки. Також враховується публікація результатів, що визначають вимоги до представлення результатів дослідження в наукових публікаціях для обміну знаннями та подальшого розвитку науки.

Загалом, методика наукових досліджень є необхідним інструментом для забезпечення систематичного та структурованого підходу до проведення наукових досліджень.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Стан розвитку агропромислового виробництва у Львівській області

Львівська область розташована на заході України, у межах Карпатської та Поліської фізико-географічних зон. Північна частина області розташована в лісостеповій зоні, південна - в передгір'ях і горах Українських Карпат.

Клімат Львівської області помірно континентальний, вологий. Середня температура січня становить $-5\text{ }^{\circ}\text{C}$, липня - $+18\text{ }^{\circ}\text{C}$. Річна кількість опадів становить 600-1000 мм.

Географічно Львівська область розташована на перехресті кількох важливих транспортних коридорів. Область межує з Польщею, Словаччиною та іншими областями України.

Сприятливі кліматичні умови та географічне розташування створюють сприятливі умови для розвитку аграрного виробництва у Львівській області. У регіоні переважають родючі ґрунти, достатньо вологи та сонячного світла. Крім того, область має розвинену транспортну інфраструктуру, що забезпечує доступ до ринків збуту.

Серед основних культур, які вирощуються в Львівській області, є: пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник, цукрові буряки, картопля. У області також розвинене молочне та м'ясне скотарство, свинарство, птахівництво.

Загальна площа земель Львівської області становить 21,8 тис. км², з яких 1240 тис. га, або 57,1%, складають сільськогосподарські угіддя. З них 771 тис. га, або 62,3%, - рілля.

У структурі сільськогосподарських угідь Львівської області переважає рілля, на яку припадає 62,3% загальної площі сільськогосподарських угідь. На пасовища та сіножаті припадає 32,5%, а на багаторічні насадження - 5,2%.

Чисельність сільського населення Львівської області у 2020-2022 рр. демонструвала тенденцію до зменшення. Так, за даними Державної служби статистики України, на 1 січня 2020 року чисельність сільського населення в області становила 961,7 тис. осіб, на 1 січня 2021 року - 959,2 тис. осіб, а на 1 січня 2022 року - 956,8 тис. осіб.

За віковою структурою сільське населення Львівської області у 2022 році характеризувалося значним переважанням осіб працездатного віку (52,6%) над особами непрацездатного віку (47,4%). За статтю сільське населення області у 2022 році було майже рівномірно розподілено: 47,9% становили жінки, а 52,1% - чоловіки.

Соціально-економічний стан сільського населення Львівської області характеризується такими особливостями:

1. Низький рівень доходів - середній дохід на душу населення в сільській місцевості області у 2022 році становив 5,6 тис. грн., що на 2,5 тис. грн. менше, ніж у міській місцевості.

2. Недостатній рівень зайнятості - рівень безробіття в сільській місцевості області у 2022 році становив 9,4%, що на 1,7 в.п. більше, ніж у міській місцевості.

3. Недостатня інфраструктура соціальної сфери - у сільській місцевості області спостерігається недостатній рівень розвитку освіти, охорони здоров'я, культури та інших соціальних послуг.



Рис. 2.1 – Структура сільськогосподарських товаровиробників Львівської області, % [23, 24]

Аналізуючи структуру виробників сільськогосподарської продукції можна відмітити позитивну тенденцію. Спостерігається чіткий перетік частки господарств населення до сільськогосподарських підприємств. У 2020 р. у структурі товаровиробників сільськогосподарські підприємства займали 49 %, тобто зберігався певний паритет виробників. У 2022 р. сільськогосподарські підприємства займали вже 55 %, тобто їх частка зросла на 6 п.п.

Існує ряд причин, чому краще, щоб продукцію сільського господарства виробляли сільськогосподарські підприємства.

По-перше, сільськогосподарські підприємства мають можливість використовувати більш ефективні методи виробництва. Вони можуть інвестувати в сучасні технології та обладнання, які дозволяють їм отримувати більш високі врожаї та підвищувати продуктивність праці.

По-друге, сільськогосподарські підприємства мають можливість краще контролювати якість продукції. Вони можуть дотримуватися строгих стандартів якості, що гарантує, що споживачі отримують здорову та безпечну продукцію.

По-третє, сільськогосподарські підприємства мають можливість краще забезпечувати стійке виробництво. Вони можуть використовувати ресурси більш ефективно та дбати про навколишнє середовище.

Таблиця 2.1 - Динаміка виробництва валової продукції сільського господарства у Львівській області (в постійних цінах 2016 року) у 2020-2022 рр., млрд. грн.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Сільськогосподарські підприємства	11,9	13,7	14,6	2,7
Господарства населення	12,1	12,2	12,1	0
Разом	24,0	25,8	26,7	2,7

* Розраховано за даними [23, 24]

Відповідно до вказаних у табл. 2.1 даних, виробництво сільськогосподарської валової продукції в Україні у 2022 році збільшилося на

2,7 млрд. грн порівняно з 2020 роком. Обсяг виробництва становив 26,7 млрд. гривень у 2022 р., 25,8 млрд. гривень у 2021 р. та 24,0 млрд. гривень у 2020 р. відповідно.

Індекс виробництва валової продукції сільського господарства у 2022 році становить 103,4%, у тому числі:

- сільськогосподарські підприємства – 107,2%
- господарства населення – 99,2%

Сільськогосподарські підприємства відзначилися суттєвим зростанням виробництва сільськогосподарської продукції. У 2020 р. вони виробили продукції сільського господарства на 11,9 млрд. грн., а у 2022 р. – на 14,6 млрд. грн. Загалом зростання виробництва продукції сільського господарства сільськогосподарськими підприємствами становило протягом дослідження 2,7 млрд. грн.

Господарства населення не збільшили обсяг виробництва сільськогосподарської продукції, забезпечуючи середньорічно 12,1 млрд. гривень протягом розглянутого періоду.

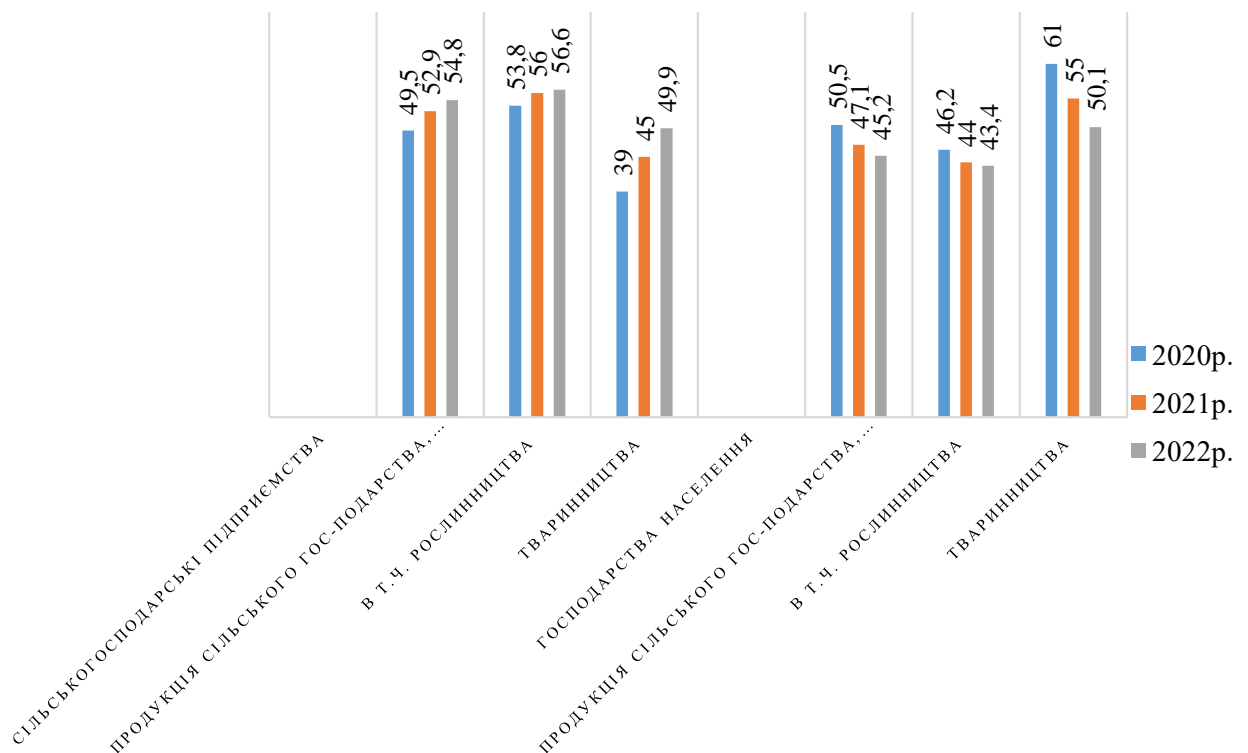


Рис. 2.2 – Частка основних категорій господарств у виробництві продукції сільського господарства Львівської області, % [23, 24].

Сільськогосподарські підприємства Львівської області є ключовими учасниками виробництва, забезпечуючи понад 50% валової продукції сільського господарства. У 2022 році вони виробили 54,8% валової продукції сільського господарства, що на 5,3 п.п. перевищує показник 2020 року. Загалом у 2022 р. сільськогосподарські підприємства забезпечили виробництво 56,6 % валової продукції рослинництва та 49,9 % валової продукції тваринництва. Частка цих підприємств у виробництві валової продукції рослинництва зросла на 2,8%, а у виробництві продукції тваринництва - на 10,9% у порівнянні з 2020 роком. Позитивно відзначається факт збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції саме на сільськогосподарських підприємствах.

У період від 2020 до 2022 рр. відзначається позитивна тенденція у виробництві продукції рослинництва. Ці висновки базуються на аналізі показників у постійних цінах 2016 р. Згідно з отриманими даними, всі категорії господарств у 2022 р. здійснили виробництво продукції рослинництва на суму 19,6 млрд. грн. у постійних цінах 2016 р.. Порівняно з 2020 р. значення даного показника зросло на 2,7 млрд. грн. (рис. 2.3).

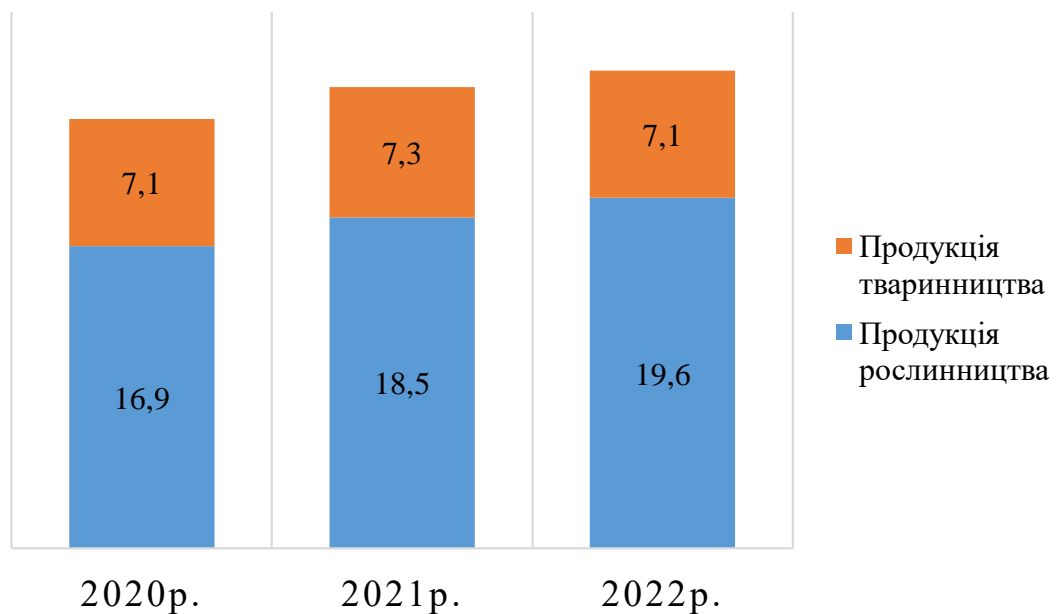


Рис. 2.3 – Динаміка виробництва продукції сільського господарства всіма категоріями господарств Львівської області (в постійних цінах 2016 року), млрд. грн, 2020-2022 рр. [23, 24]

Це свідчить про сталий позитивний розвиток сектору рослинництва протягом вказаного періоду. Збільшення обсягів виробництва свідчить не лише про підтримку ефективності господарюючих суб'єктів, але і про загальний позитивний вплив факторів, що сприяють розвитку аграрного сектору, таких як технологічні інновації, підвищення рівня управління та інвестиційна активність.

Виробництво продукції тваринництва усіма категоріями господарств, оцінене у постійних цінах 2016 р., практично залишалось незмінним протягом періоду дослідження. У 2020 р. було зафіксовано виробництво продукції тваринництва у сумі 7,1 млрд. грн., у 2021 році цей показник зріс до 7,3 млрд. гривень, а у 2022 році, хоча дещо і зменшившись порівняно з попереднім роком, він знову становив 7,1 млрд. грн., повторюючи показник 2020 року.

Щодо структури виробництва продукції рослинництва та тваринництва у постійних цінах 2016 року, слід відзначити, що відбулись певні зміни. У 2020 р. частка продукції рослинництва в структурі виробництва сільськогосподарської продукції становила 70 %, а у 2022 р. вона зросла до 73 %, що вказує на збільшення ролі рослинництва в загальній структурі виробництва. Збільшення цієї частки на 3 п.п. свідчить про тенденцію до зміцнення сектору рослинництва у порівнянні з тваринництвом протягом вказаного періоду.

Частка продукції тваринництва в структурі виробництва продукції сільського господарства всіма категоріями господарств у 2020 р. складала 30 %, але у 2022 р. вона зменшилася до 27 %. Проаналізувавши цю структуру за останні п'ять років, можна визначити чітку тенденцію до збільшення частки валової продукції рослинництва у виробництві продукції сільського господарства.

Це свідчить про перспективні зрушення в аграрному секторі, де рослинництво набуває більш значущої ролі в порівнянні з тваринництвом. Зменшення частки тваринництва може бути результатом різноманітних чинників, таких як зміни в споживацьких звичках, ринкові умови або

стратегічні рішення господарств. У той же час, підвищення частки рослинництва вказує на активний розвиток цієї галузі та попит на рослинницьку продукцію в економіці регіону.

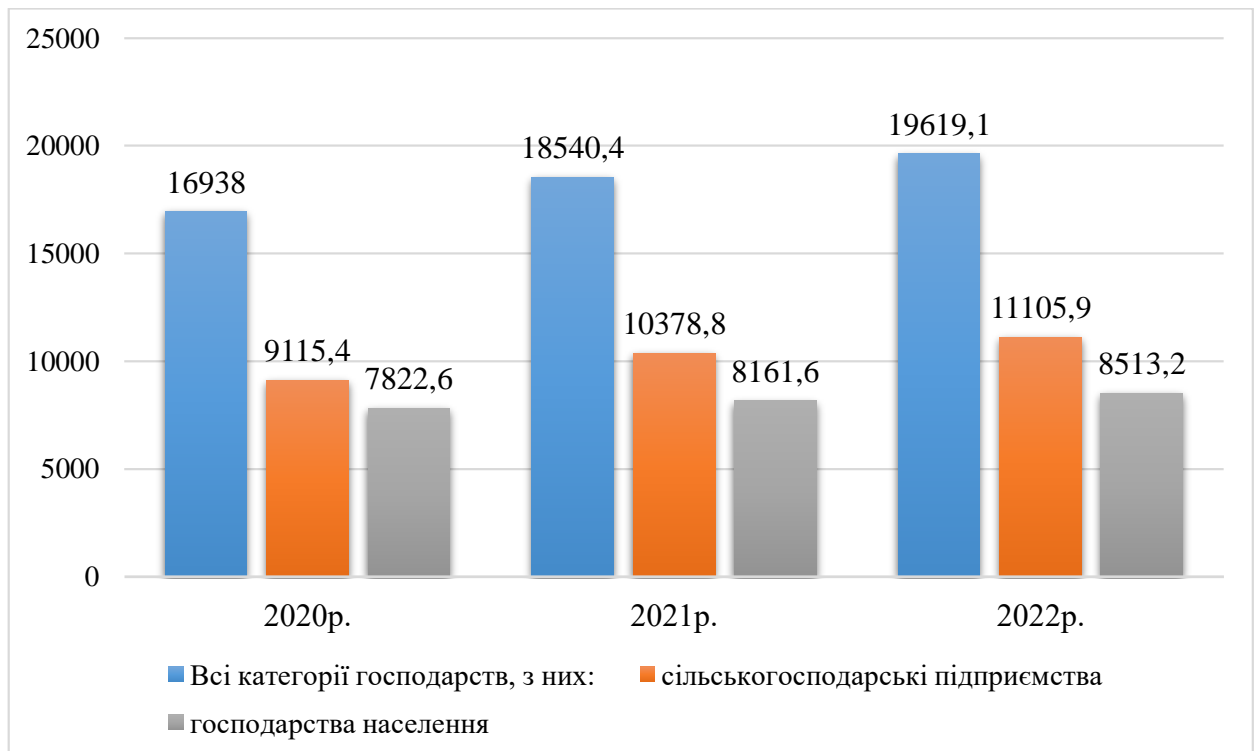


Рис. 2.4 – Динаміка виробництва продукції рослинництва Львівської області, млн. грн, 2020-2022 рр. [23, 24]

Протягом 2020-2022 рр. спостерігається стійкий ріст обсягів виробництва продукції рослинництва. У 2022 р. загальний обсяг валової продукції сільського господарства усіма категоріями господарств становив 19619,1 млн. грн., що є на 2681,1 млн. грн. більше, ніж у 2020 р. Зауважимо, що значною мірою зростання обсягів виробництва продукції забезпечують сільськогосподарські підприємства.

Обсяг зростання виробництва продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами у 2022 р. проти 2020 р. становить 1990,5 млн. грн., а господарствами населення – 690,6 млн. грн.

У 2022 р. сільськогосподарські підприємства сприяли значному зростанню обсягів виробництва продукції рослинництва – загалом на суму 1990,5 млн. грн. порівняно з 2020 р. Господарства населення також внесли свій

вклад, забезпечивши зростання на рівні 690,6 млн. грн. у виробництві продукції рослинництва.

Ситуація стосовно виробництва продукції тваринництва є дещо іншою.

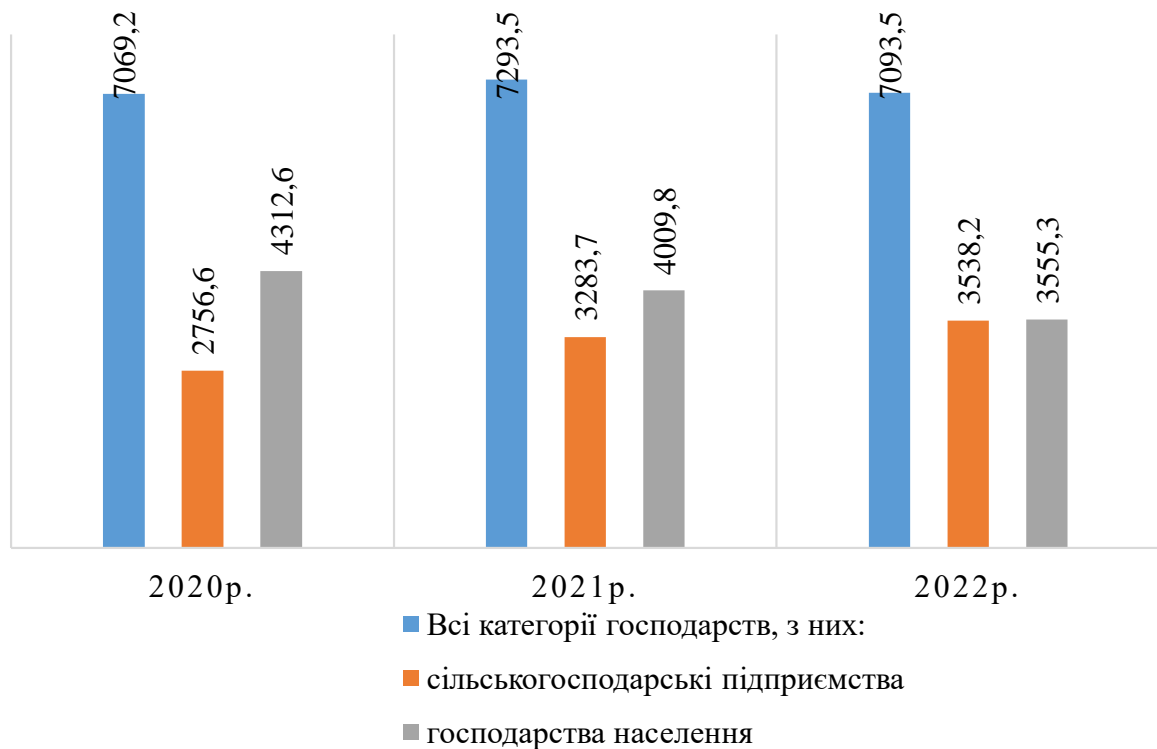


Рис. 2.5 – Динаміка виробництва продукції тваринництва Львівської області, млн. грн, 2020-2022 рр. [23, 24]

Обсяги виробництва продукції тваринництва протягом періоду дослідження залишалися практично незмінними, з невеликим приростом у 2022 р. порівняно з 2020 р., а саме на 24,3 млн. гривень. Цей приріст, в основному, обумовлений зростанням обсягів виробництва продукції тваринництва сільськогосподарськими підприємствами, які в цей період збільшили його на 781,6 млн. грн.

Зміна обсягів виробництва продукції тваринництва відбувалась одночасно зі зміною структури виробництва в розрізі категорії виробників. Господарства населення не тільки скоротили обсяги виробництва продукції тваринництва у вартісному еквіваленті, а і зменшили частку у структурі виробництва даної категорії сільськогосподарської продукції на користь сільськогосподарських підприємств.

Дані табл. 2.2 вказують на те, що кількість сільськогосподарських підприємств протягом досліджуваного періоду дещо зменшилась. У 2022 р. їх налічувалось 1342, що на 105 менше, ніж у 2020 р. На жаль, у зв'язку з воєнним станом обмежена збір та обробка статистичних даних, що ускладнює проведення повноцінного дослідження.

Фінансовий результат до оподаткування сільськогосподарських підприємств в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. зріс більше ніж в 2,5 рази. У той же час, фінансовий результат до оподаткування в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. скоротився на понад 1,7 млрд гривень. Ці дані можуть вказувати на зміну фінансової ефективності сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів сільськогосподарських підприємств Львівської області, 2020-2022 рр.*

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Кількість сільськогосподарських підприємств, од.	1447	1499	1342	-105
Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн.	1519,4	5441,3	3702,2	2182,8
Частка підприємств, які отримали прибуток, %	81,9	83,4	81,4	-0,5
Частка підприємств, які отримали збиток, %	18,1	16,6	18,6	0,5

* Розраховано за даними [23]

В структурі сільськогосподарських підприємств частка прибуткових підприємств протягом дослідження практично не змінюється. Понад 81 % сільськогосподарських підприємств здійснюють свою діяльність прибутково.

Аналізуючи рис. 2.6 можемо зробити висновок про високий рівень рентабельності, а отже і про ефективність операційної та загальної діяльності. Показники рентабельності на рівні в середньому 20 % свідчать про те, що підприємства галузі досягли значного рівня прибутковості в порівнянні з середніми показниками по області та перевищують їх на 15-18 п.п.

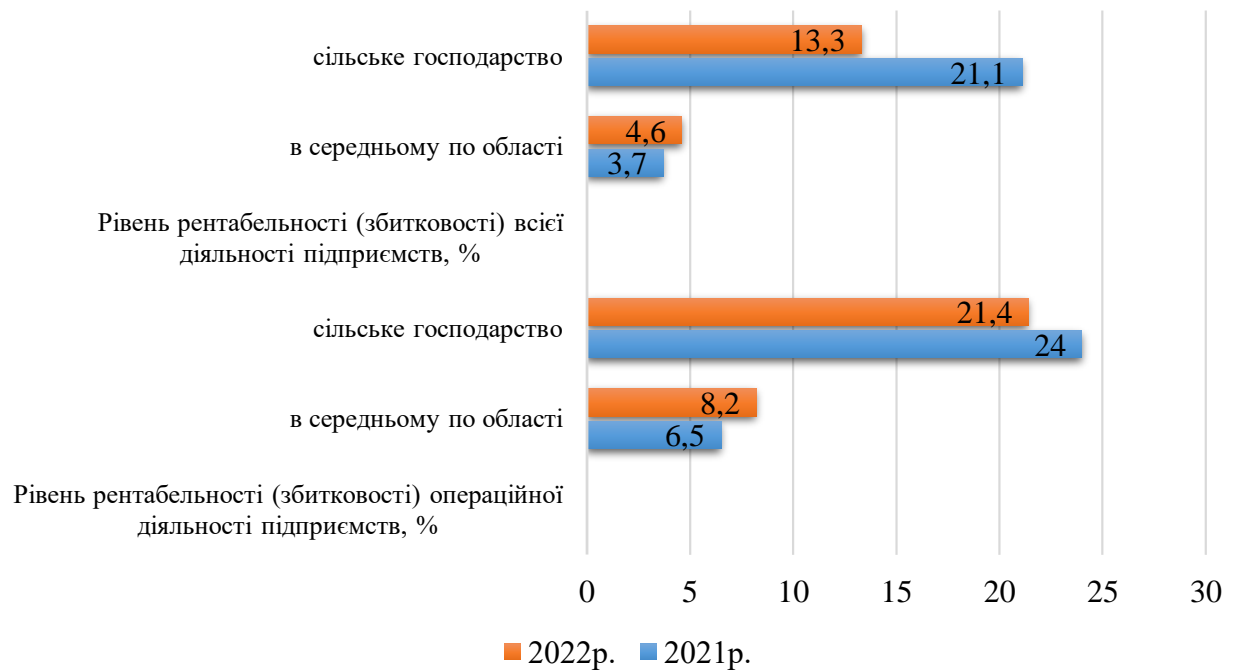


Рис. 2.6 – Динаміка рентабельності сільськогосподарських підприємств Львівської області, 2020-2022 рр., %. [23, 24]

Це може бути результатом ефективного ведення операційної діяльності та управління різними аспектами підприємства чи галузі. Високі показники рентабельності можуть бути зумовлені ефективним використанням ресурсів, оптимізацією виробничих процесів, реалізацією успішних стратегій маркетингу або інноваційними підходами.

Зростання рівня рентабельності може слугувати індикатором конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Однак важливо враховувати, що рентабельність - це лише один з аспектів фінансового аналізу, і для повного розуміння фінансового стану підприємства слід аналізувати інші показники та контекстуальні фактори.

2.2 Діагностика кризового стану суб'єкта господарювання

Діагностика кризового стану суб'єкта господарювання - це процес виявлення ознак кризи в діяльності підприємства. Вона є важливою складовою частиною управління підприємством, оскільки дозволяє своєчасно визначити проблеми та розробити заходи щодо їх усунення.

Кризовий стан підприємства - це стан, при якому підприємство не може виконувати свої основні функції, такі як виробництво продукції, реалізація продукції, забезпечення платоспроможності.

Ознаками кризового стану підприємства можуть бути:

- зниження обсягів виробництва та реалізації продукції;
- зниження прибутковості;
- зростання кредиторської заборгованості;
- зниження показників платоспроможності;
- зростання ризику банкрутства.

Діагностику кризового стану можна проводити за допомогою різних методів та моделей. Зазвичай, застосовуються такі методи:

1. Аналіз фінансових показників. Цей метод забезпечує порівняння фактичних показників діяльності підприємства з плановими, а також з показниками інших підприємств галузі.

2. Аналіз фінансової стійкості. Цей метод дозволяє оцінити здатність підприємства виконувати свої зобов'язання перед кредиторами.

3. Аналіз конкурентоспроможності. Метод дозволяє оцінити здатність підприємства конкурувати на цьому ринку.

Вибір методів та моделей діагностики кризового стану залежить від цілої дослідження, особливостей діяльності підприємства та наявності інформації.

Основними умовами щодо діагностики кризового стану суб'єкта господарювання є:

- важливо проводити діагностику регулярно, не чекаючи, поки криза не досягне критичної точки;
- діагностику слід проводити комплексно, враховуючи всі аспекти діяльності підприємства;
- результати діагностики слід аналізувати з урахуванням особливостей галузі, в якій працює підприємство;

- заходи щодо подолання кризового стану слід розробляти та впроваджувати з урахуванням можливого підприємства.

Аналіз фінансової стійкості - це методика діагностики кризового стану, яка дозволяє оцінити здатність підприємства виконувати свої зобов'язання перед кредиторами.

Фінансова стійкість підприємства - це його здатність протистояти негативним діям різних факторів (зовнішніх, внутрішніх та непередбачуваних), що впливають на його фінансовий стан.

Для проведення аналізу фінансової стійкості доцільно провести:

- аналіз структури активів і пасивів, дозволяє оцінити склад власних і залучених коштів, а також оборотних і необоротних активів.

- аналіз ліквідності - дозволяє оцінити здатність підприємства розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями.

- аналіз платоспроможності - дозволяє оцінити здатність підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями в довгостроковій перспективі.

Аналіз фінансової стійкості є першим етапом діагностики кризового стану підприємства. Він дозволяє правильно визначити проблеми та розробити заходи щодо їх усунення.

Однією з отриманих ознак кризового стану підприємства є зниження показників фінансової стійкості. Якщо показники фінансової стійкості підприємства зменшуються, це означає, що підприємство стає менш здатним виконувати свої зобов'язання перед кредиторами. Це може призвести до банкрутства підприємства.

Проведемо аналіз активів та пасивів досліджуваних суб'єктів агробізнесу. Аналіз структури активів і пасивів балансу підприємства - це метод діагностики фінансової стійкості, який дозволяє оцінити співвідношення власних і залучених коштів, а також оборотних і необоротних активів.

Активи балансу підприємства представляють собою його майно, а пасиви - джерела формування майна.

Таблиця 2.3 - Динаміка і структура майнового стану досліджуваних підприємств, 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-)	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
ПП «П** «В*****»»								
Усього майна	25723,9	100	32440,2	100	29535,4	100	3811,5	-
Необоротні активи	17475,8	67,9	20530,0	63,3	18777,4	63,6	1301,6	-4,4
Оборотні активи	8248,1	32,1	11910,2	36,7	10758,0	36,4	2509,9	4,4
з них: матеріальні оборотні активи	5300,8	20,6	8761,1	27,0	9285,8	31,4	3985,0	10,8
грошові кошти	18,3	0,1	2,0	0,0	2,4	0,0	-15,9	-0,1
кошти в розрахунках	2929,0	11,4	3147,1	9,7	1469,8	5,0	-1459,2	-6,4
Необоротні активи, утримувані для вибуття та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-
ФГ К***** **.								
Усього майна	62341,1	100	101836,3	100	171658,7	100	109317,6	-
Необоротні активи	28188,8	45,2	49463,9	48,6	75114,9	43,8	46926,1	-1,5
Оборотні активи	34152,3	54,8	52372,4	51,4	96543,8	56,2	62391,5	1,5
з них: матеріальні оборотні активи	28650,7	46,0	38556,3	37,9	78892,8	46,0	50242,1	0,0
грошові кошти	1335,0	2,1	173,7	0,2	187,1	0,1	-1147,9	-2,0
кошти в розрахунках	4166,6	6,7	13642,4	13,4	17463,9	10,2	13297,3	3,5
Необоротні активи, утримувані для вибуття та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-

*Джерело: розраховано за даними [13, 14]

Аналізуючи таблицю 2.3. бачимо, що активи обох досліджуваних підприємств зростають. Значно вищою є динаміка зростання у ФГ К***** **. Загальна вартість активів у ФГ К***** ** протягом 2020-2023 рр. зросла у понад 2,7 раза, а у ПП «П** «В*****»» лише на 14 %.

Важливим є розуміння структури активів досліджуваних підприємств. У ПП «П** «В*****»» в структурі активів близько двох третіх займають нематеріальні активи, а на оборотні активи припадає одна третя.

У структурі активів ФГ К***** **. частки нематеріальних активів та оборотних активів розподілились майже пропорційно. На нематеріальні активи припадає в середньому – 45 % вартості активів, а на оборотні активи – 55 %.

Неоднозначною є структура оборотних активів підприємств. У ПП «П** «В*****» станом на кінець відповідного року практично відсутні грошові кошти, що знижує його ліквідність. Натомість у ФГ К***** *.*, грошових коштів є в достатньому обсязі – близько 200 тис. грн. Разом з тим, у ПП «П** «В*****» значно скорочується дебіторська заборгованість, а у ФГ Кушпіта суттєво зростає.

Ми наголошували на тому, що дослідження кризового стану підприємства необхідно проводити комплексно. Більш ґрунтовно дослідження ліквідності підприємств проведемо аналізуючи динаміку показників ліквідності.

Таблиця 2.4 - Аналіз динаміки і структури джерел утворення активів досліджуваних підприємств, 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-)	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
ПП «П** «В*****»								
Усього коштів	25723,9	100	32440,2	100	29535,4	100	3811,5	-
Власний капітал	22338,3	86,8	28781,2	88,7	26868,1	91,0	4529,8	4,1
Позичені кошти	-	-	1183,4	3,6	966,7	3,3	966,7	3,3
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість	3385,6	13,2	2475,6	7,6	1700,6	5,8	-1685	-7,4
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами	-	-	-	-	-	-	-	-
ФГ К***** *.*								
Усього коштів	62341,1	100	101836	100	171659	100	109318	-
Власний капітал	50820,7	81,5	76221,3	74,8	99809,4	58,1	48988,7	-23,4
Позичені кошти	-	-	-	-	-	-	-	-
Короткострокові кредити банків	-	0,0	-	0,0	21106,3	12,3	21106,3	12,3
Кредиторська заборгованість	11520,4	18,5	25615	25,2	50743	29,6	39222,6	11,1
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами	-	-	-	-	-	-	-	-

*Джерело: розраховано за даними [13, 14]

Аналізуючи структур джерел утворення активів ми також спостерігаємо суттєві відмінності у досліджуваних підприємств. У ПП «П** «В*****» власний капітал посідає близько 90 % у структурі джерел фінансування, 3,5 % припадає на довгострокові зобов'язання, а близько 6,5 % в середньому - це поточні зобов'язання. Короткострокових кредитів підприємство не залучало.

Натомість у структурі джерел утворення майна у ФГ К***** ** частка власного капіталу поступово скорочується та становить у 2022 р. 58,1 % проти 81,5 % у 2020 р. Натомість зростає частка поточних зобов'язань та досягла у 2022 р. 29,6 %. Фермерське господарство практично не залучає кредитних ресурсів.

Ліквідність - це здатність підприємства завчасно та в повному обсязі виконувати свої поточні зобов'язання. Оцінка ліквідності підприємства здійснюється за допомогою фінансових показників, які відображають поточні активи та поточні зобов'язання підприємства.

Розрізняють такі рівні ліквідності:

Перший рівень - абсолютна ліквідність. Він характеризується здатністю підприємства тимчасово та в повному обсязі виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів.

Для оцінки абсолютної ліквідності розраховується коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів.

Другий рівень – швидка (поточна) ліквідність. Він характеризується здатністю підприємства остаточно та в повному обсязі виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів, а також дебіторської заборгованості, яка може бути швидко перетворена на грошові кошти.

Для оцінки поточної ліквідності потрібно визначається коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності, який характеризує частку поточних зобов'язань, яка може бути погашена за рахунок поточних активів.

Третій рівень - загальна ліквідність. Він характеризується здатністю підприємства повністю та в повному обсязі виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок усіх активів, які можуть бути перетворені на грошові кошти протягом певного періоду часу.

Для оцінки загальної ліквідності обчислюють коефіцієнт загальної ліквідності, який вказує на частку поточних зобов'язань, яка може бути погашена за рахунок усіх активів.

Нормативні значення показників ліквідності залежать від галузі, в якій працює підприємство, та інших факторів.

Загальноприйнятим є правило, що для забезпечення фінансової стійкості підприємства коефіцієнт абсолютної ліквідності повинен бути не менше 0,2, коефіцієнт поточної ліквідності - не менше 1, а коефіцієнт загальної ліквідності - не менше 2.

Якщо показники ліквідності підприємства нижчі за нормативні значення, це може бути ознакою фінансової нестабільності підприємства. У цьому випадку підприємству необхідно розробити заходи щодо покращення ліквідності.

Таблиця 2.5 - Оцінка показників ліквідності досліджуваних підприємств, 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності				
ПП «П** «В*****»	0,005	0,001	0,001	-0,004
ФГ К***** **.	0,12	0,007	0,003	-0,117
Коефіцієнт швидкої ліквідності				
ПП «П** «В*****»	0,9	1,3	0,9	0,0
ФГ К***** **.	0,5	0,5	0,2	-0,2
Загальний коефіцієнт ліквідності				
ПП «П** «В*****»	2,4	4,8	6,3	3,9
ФГ К***** **.	3,0	2,0	1,3	-1,6

*Джерело: розраховано за даними [13, 14]

Аналізуючи показник абсолютної ліквідності в досліджуваних підприємствах необхідно наголосити, що його значення є надзвичайно малим.

При нормативному значенні – не менше 0,2, тобто здатності покриття за рахунок найбільш ліквідних активів не менше 20 % поточних зобов'язань підприємства. У ПП «П** «В*****» значення даного коефіцієнта максимально протягом періоду дослідження становить 0,005, а у ФГ К***** *.*. – 0,12. У обох підприємств спостерігається чітка тенденція до зменшення даного показника.

Важливим є значення коефіцієнт швидкої ліквідності, нормативна величина якого становить – не менше 1. Протягом 2020-2022 рр. значення даного коефіцієнта є достатнім для виконання своїх зобов'язань лише у ПП «П** «В*****». У ФГ К***** *.*. значення даного коефіцієнта вдвічі менше від нормативного значення. Це означає, що господарство не спроможне за рахунок найбільш ліквідних активів та дебіторської заборгованості покрити поточні зобов'язання.

Значення коефіцієнта загальної ліквідності у досліджуваних підприємств є, значною мірою, в межах нормативного значення.

Разом з тим, необхідно зазначити, що у ФГ К***** *.*. у 2022 р. величина даного коефіцієнта критично знизилась – за межі нормативної величини, що є негативним явищем.

Значення показників ліквідності підприємства нижче за нормативні значення - ознака фінансової нестабільності підприємства. В цьому випадку підприємству необхідно розробити заходи щодо покращення своєї ліквідності.

До таких заходів можуть входити:

- збільшення оборотності активів;
- скорочення дебіторської заборгованості;
- збільшення запасів, які швидко реалізуються;
- зменшення поточних зобов'язань.

Оцінка ліквідності є важливим етапом діагностики фінансового стану підприємства. Вона дозволяє своєчасно виявити проблеми з ліквідністю та розробити заходи щодо їх усунення.

Фінансова стійкість підприємства - це його здатність протистояти негативному впливу різних факторів (зовнішніх, внутрішніх та непередбачуваних), що впливають на його фінансовий стан.

Таблиця 2.6- Оцінка показників фінансової стійкості досліджуваних підприємств, 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт автономії (незалежності)				
ПП «П** «В*****»	0,87	0,89	0,91	0,04
ФГ К***** **.	0,82	0,75	0,58	-0,23
Коефіцієнт фінансової залежності				
ПП «П** «В*****»	0,13	0,11	0,09	-0,04
ФГ К***** **.	0,18	0,25	0,42	0,23
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами				
ПП «П** «В*****»	0,59	0,79	0,84	0,25
ФГ К***** **.	0,66	0,51	0,47	-0,19
Коефіцієнт маневреності власного капіталу				
ПП «П** «В*****»	0,22	0,33	0,34	0,12
ФГ К***** **.	0,45	0,35	0,46	0,01

*Джерело: розраховано за даними [13, 14]

Коефіцієнт автономії (незалежності) - це показник, який характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Він показує, яка частина активів підприємства належить його власникам.

Загальноприйнятим є правило, що для забезпечення фінансової стійкості підприємства коефіцієнт автономії повинен бути не менше 0,5. Це означає, що частка власних коштів у загальній сумі активів підприємства повинна становити не менше 50%. Як ми бачимо, досліджувані підприємства виконують даний норматив, хоча у ФГ К***** ** існує чітка тенденція до його зменшення.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами - це показник, який характеризує здатність підприємства фінансувати оборотний капітал за рахунок власних коштів. Досліджувані підприємства виконують нормативне значення даного коефіцієнта. Негативним є те, що в ФГ К***** ** значення

даного коефіцієнта знижується. Це вказує на зниження платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу - це показник, який характеризує здатність підприємства використовувати власний капітал для фінансування поточної діяльності. Він показує, яка частка власного капіталу може бути використана для фінансування поточних зобов'язань. В досліджуваних підприємствах даний коефіцієнт вказує на достатню спроможність фінансувати оборотні активи за рахунок власних ресурсів.

Ділова активність - це комплексна характеристика діяльності підприємства, яка відображає результати діяльності підприємства, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку діяльності та досягнення поставлених цілей у різних напрямках. Оцінка ділової активності підприємства проводиться за допомогою фінансових показників, які відображають різні елементи фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.6- Оцінка показників фінансової стійкості досліджуваних підприємств, 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт оборотності оборотних активів				
ПП «П** «В*****»	1,4	1,5	1,6	0,2
ФГ К***** **.	0,9	1,4	0,7	-0,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу				
ПП «П** «В*****»	0,5	0,6	0,7	0,1
ФГ К***** **.	0,6	0,9	0,6	0,0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості				
ПП «П** «В*****»	4,1	5,5	12,1	8,0
ФГ К***** **.	7,5	5,2	3,6	-3,9
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості				
ПП «П** «В*****»	3,5	7,0	10,4	6,9
ФГ К***** **.	2,7	2,8	1,3	-1,5

*Джерело: розраховано за даними [13, 14]

Аналізуючи коефіцієнт оборотності оборотних активів можна зазначити, що у ПП «П** «В*****» даний коефіцієнт є достатньо високим та зростає протягом досліджуваного періоду. У ФГ Кушпіта віє

зменшується та є меншим за 1. Це вказує на те, що ФГ змушене залучати додаткові позикові ресурси для фінансування придбання оборотних активів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості характеризує ефективність роботи з покупцями. Результати відображені в табл. 2.6 вказують на те, що рівень товарного кредиту у ПП «П** «В*****» є низьким. Високий рівень коефіцієнту та його зростання вказує на те, що клієнти підприємства достатньо своєчасно оплачують за придбані товари і підприємство не потребує додаткових ресурсів для фінансування своєї діяльності.

У ФГ Кушпіта ситуація протилежна. Зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості вказує на зростання обсягів товарного кредиту та необхідність пошуку додаткових джерел фінансування власної діяльності.

Аналізуючи коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості можна зазначити, що його значення є досить високим у ПП «П** «В*****». Це означає, що підприємство належним чином виконує зобов'язання перед кредиторами, оскільки його зростання означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємством, зниження – зростання покупок у кредит.

У ФГ К***** *.* значення даного показника є низьким та знижується протягом досліджуваного періоду. Це вказує на значну затримки підприємством оплати постачальникам наданих товарів, робіт чи послуг.

Оцінка рентабельності підприємства - це процес визначення ефективності діяльності підприємства з точки зору прибутковості. Для цього використовуються різні фінансові показники, які розраховуються на основі статей фінансової звітності підприємства.

Основними показниками рентабельності є:

Рентабельність активів (ROA) - це відношення чистого прибутку або прибутку від звичайної діяльності до оподаткування до середньорічної величини активів. Цей показник показує, скільки прибутку припадає на кожен гривню активів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) - це відношення чистого прибутку до власного капіталу. Цей показник показує, скільки прибутку припадає на кожен гривню власного капіталу.

Рентабельність продажів (ROS) - це відношення чистого прибутку до виручки від реалізації. Цей показник показує, скільки прибутку припадає на кожен гривню виручки.

Рентабельність діяльності (RD) - це відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації. Цей показник показує, скільки прибутку припадає на кожен гривню виручки від операційної діяльності.

Таблиця 2.7- Оцінка показників рентабельності досліджуваних підприємств, 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)
Рентабельність активів, %				
ПП «П** «В*****»	1,1	1,0	1,0	-0,1
ФГ К***** **.	16,6	25,0	13,7	-2,9
Рентабельність власного капіталу, %				
ПП «П** «В*****»	1,3	1,1	1,1	-0,2
ФГ К***** **.	20,4	33,3	23,6	3,2
Рентабельність продажів, %				
ПП «П** «В*****»	2,4	1,8	1,7	-0,7
ФГ К***** **.	33,3	35,9	37,2	3,9
Рентабельність діяльності, %				
ПП «П** «В*****»	22,7	9,2	16,0	-6,7
ФГ К***** **.	33,5	45,8	54,7	21,2

*Джерело: розраховано за даними [13, 14]

Досліджувані підприємства здійснюють свою діяльність прибутково, на що вказують розраховані показники рентабельності (табл. 2.7). Можна зробити висновок, що більш ефективно здійснює свою діяльність ФГ К***** **. Підприємство досить ефективно використовує активи та власний капітал, хоча рентабельність активів дещо знизилась з 16,6 % у 2020 р. до 13,7 % у 2022 р.

Рентабельність продажів та рентабельність діяльності підприємства є досить високими. Рентабельність продажів підприємства зростає та становить

у 2022 р. 37,2 % проти 33,3 % у 2020 р. Рентабельність діяльності зросла у 2022 р. проти 2020 р. на 21,2 %.

У ПП «П** «В*****» ситуація дещо складніша. Рентабельність активів та рентабельність власного капіталу є досить низькими та коливаються в межах 1,0-1,3 відсотка та протягом досліджуваного періоду зменшується.

Досить низькою є рентабельність продажів та продовжує знижуватись. У 2022 р. його значення становило 1,7 проти 2,4 у 2020 р., тобто зменшилась на 0,7 п.п.

2.3 Діагностика загрози банкрутства суб'єкта господарювання

Діагностика загрози банкрутства суб'єкта господарювання – це процес визначення ймовірності неплатоспроможності підприємства. Вона проводиться з метою виявлення фінансових проблем підприємства на ранніх етапах, щоб вжити заходів щодо їх усунення.

Існує безліч методів діагностики загрози банкрутства. Одним з найпоширеніших є модель Альтмана. Вона була розроблена в 1968 р. Едвардом Альтманом, професором університету штату Пенсільванія, і є однією з найбільш точних моделей прогнозування банкрутства.

Модель Альтмана базується на п'яти факторах, які характеризують фінансовий стан підприємства:

X1 – відношення чистого прибутку до поточних зобов'язань (відношення поточних активів до поточних зобов'язань);

X2 – відношення оборотного капіталу до поточних зобов'язань (відношення оборотних активів до поточних зобов'язань);

X3 – відношення ринкової вартості акцій до їх балансової вартості (відношення ринкової вартості акцій до балансової вартості акцій);

X4 – відношення виручки від реалізації до поточних зобов'язань (відношення виручки від реалізації до поточних зобов'язань);

X5 – відношення прибутку до продажів (відношення прибутку від реалізації до виручки від реалізації).

Для розрахунку ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана необхідно підрахувати значення інтегрального показника Z:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5$$

Таблиця 2.8 - Діагностика загрози банкрутства досліджуваних підприємств за Z-моделлю Альтмана, 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)
Інтегральний показник рівня загрози банкрутства за Z-моделлю Альтмана				
ПП «П** «В*****»	5,00	5,78	7,34	2,33
ФГ К***** *.*.	4,36	4,19	2,23	-2,13

*Джерело: розраховано за даними [13, 14]

Аналізуючи ймовірність настання банкрутства за Z-моделлю Альтмана необхідно звернути увагу на нормативне значення інтегрального показника рівня загрози банкрутства – Z. Якщо значення $Z < 1,81$, то підприємство вважається потенційним банкрутом. Якщо $Z > 2,99$, то підприємство має хорошу фінансову стійкість. Значення Z в інтервалі від 1,81 до 2,99 свідчить про середній рівень ризику банкрутства.

З табл. 2.8. бачимо, що значення інтегрального показника рівня загрози банкрутства у ПП «П** «В*****» є вищим за 2,99 та щороку зростає. Це вказує на його достатньо високу фінансову стійкість.

Натомість у ФГ К***** *.*. величина даного показника протягом періоду дослідження зменшується та у 2022 р. становила 2,23. Це свідчить про середній рівень ризику банкрутства.

Модель Альтмана має ряд переваг:

- вона є досить точною;
- вона може бути використана для оцінки фінансового стану підприємств різних галузей економіки;
- вона є відносно простою в застосуванні.

Однак, модель Альтмана має і деякі недоліки:

- вона не враховує деякі фактори, які можуть впливати на ймовірність банкрутства, такі як циклічність виробництва, інноваційна активність підприємства та інші;

- вона може бути застосована лише для підприємств, які регулярно подають фінансову звітність.

Модель Ліса. Розроблена у 1972 р. Роджером Лісом, професором університету Східного Англії, і є однією з найпопулярніших моделей прогнозування банкрутства в країнах Європи.

Модель Ліса базується на чотирьох факторах, які характеризують фінансовий стан підприємства:

X1 – відношення оборотного капіталу до всіх активів;

X2 – відношення прибутку від реалізації до всіх активів;

X3 – відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів;

X4 – відношення власного капіталу до позичкового капіталу.

Для розрахунку ймовірності банкрутства за моделлю Ліса необхідно підрахувати значення інтегрального показника Z:

$$Z = 0,063X1 + 0,092X2 + 0,057X3 + 0,001X4$$

Таблиця 2.9 - Діагностика загрози банкрутства досліджуваних підприємств за моделлю Ліса, 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)
Інтегральний показник рівня загрози банкрутства за моделлю Ліса				
ПП «П** «В*****»	0,037	0,036	0,042	0,005
ФГ К***** **.	0,080	0,094	0,081	0,001

*Джерело: розраховано за даними [13, 14]

Якщо значення $Z < 0,037$, то підприємство вважається потенційним банкрутом.

Як бачимо, результати даного дослідження суттєво відрізняється від оцінки за моделлю Альтмана. Оцінка можливості настання банкрутства для ПП «П** «В*****» вказує на те, що підприємство у 2021 р. підпадало

під критерій потенційних банкрутів. Модель Альтмана показувала протилежні результати.

За моделлю Ліса ФГ К***** *.*. має достатньо високе значення інтегрального коефіцієнта, а це вказує на його фінансову стійкість. Натомість за моделлю Альтмана дану підприємства мало суттєві ризики щодо фінансової стійкості, особливо у 2022 р.

Модель Спрингейта. Модель Спрингейта – це модель прогнозування ризику банкрутства, розроблена Гербертом Спрингейтом у 1978 році. Вона базується на чотирьох факторах, які характеризують фінансовий стан підприємства:

X1 – відношення робочого капіталу до загальної вартості активів;

X2 – відношення прибутку до сплати податків і відсотків до загальної вартості активів;

X3 – віднесення прибутку до сплати податків до поточних зобов'язань;

X4 – відношення обсягу продажу до загальної вартості активів.

Для розрахунку ймовірності банкрутства за моделлю Спрингейта необхідно підрахувати значення інтегрального показника Z:

$$Z = 1,03X1 + 3,07X2 + 0,66X3 + 0,4X4$$

Таблиця 2.10 - Діагностика загрози банкрутства досліджуваних підприємств за моделлю Спрингейта, 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)
Інтегральний показник рівня загрози банкрутства за моделлю Спрингейта				
ПП «П** «В*****»	0,534	0,703	0,787	0,253
ФГ К***** *.*.	1,749	2,067	0,986	-0,763

*Джерело: розраховано за даними [13, 14]

Для прогнозування ймовірності виникнення банкрутства за даною моделлю, як і у попередніх випадках використовується інтегральний показник рівня загрози банкрутства.

Якщо значення Z-показника менше 0,862, то підприємство є одним із банкрутів. Якщо значення Z-показника в межах 0,862-2,451, то ситуація є

невизначеною. Якщо значення Z-показника вище 2,451, то підприємство буде фінансово стабільним.

Як бачимо, в загальному розрахунки загрози банкрутства за моделлю Спрінгейта підтверджують результати отримані за моделлю Ліса. Розрахункові показники по ПП «П** «В*****» вказують на його невисоку фінансову стійкість. Z-показник за моделлю Спрінгейта для ПП «П** «В*****» є нижчим за нормативне значення, але протягом періоду дослідження зростає. Це вказує на ймовірну роботу досліджуваного підприємства над покращенням показників фінансової стійкості.

Інтегральний Z-показник за моделлю Спрінгейта для ФГ К***** *.*. вказує на його достатньо стабільну фінансову стійкість, хоча 2022 р. є достатньо складним для досліджуваного підприємства.

Модель Спрінгейта має ряд переваг:

- вона є досить точною;
- вона може бути використана для оцінки фінансового стану підприємств різних галузей економіки;
- вона є окремою простою в компонентні.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

3.1 Концепція “ЗДС управління” як ефективний інструмент антикризового управління

Кризові явища є невід’ємною частиною діяльності будь-якого підприємства. Вони можуть бути викликані різними факторами, такими як економічні, політичні, соціальні, природні та інші. Криза може негативно вплинути на всі аспекти діяльності підприємства, призвести до фінансових втрат, зниження конкурентоспроможності та навіть до банкрутства.

Управління кризовими явищами є важливим завданням для будь-якого підприємства. Воно дозволяє своєчасно виявити кризові явища, розробити та реалізувати ефективні антикризові заходи, які допоможуть запобігти або подолати кризу.

Для досягнення мети реалізації завдань та забезпечення ефективного управління в умовах кризи, доцільно використовувати концепцію «ЗДС управління» (diagnostics-debug-development + situational-symptomatic-strategic управління).

Концепція «ЗДС управління» – це концепція антикризового управління, яка базується на трьох основних принципах:

- Діагностика – своєчасне виявлення кризових явищ та чинників, які їх викликають.
- Діалог – ефективне спілкування та взаємодія всіх зацікавлених сторін в процесі антикризового управління.
- Дія – оперативне та ефективне прийняття та реалізація антикризових заходів.

Кривов’язюк І. В. зазначає, що концепція «ЗДС управління» включає 2 основні процеси [9, с. 177-185]:

1. Діагностика – усунення недоліків – розвиток.

2. Ситуативно-симптоматичне стратегічне управління розвитком підприємства.

Концепція «ЗДС управління» передбачає системний підхід до антикризового управління, який включає в себе наступні етапи:

1. Діагностика кризових явищ – це етап виявлення та оцінки кризових явищ, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. На цьому етапі здійснюється аналіз фінансового стану підприємства, його ринкових позицій, конкурентоспроможності, організаційної структури та інших факторів.

2. Формування антикризової стратегії – це етап розробки плану дій щодо подолання кризових явищ. Стратегія антикризового управління повинна бути розроблена з урахуванням конкретних умов, в яких знаходиться підприємство.

3. Реалізація антикризових заходів – це етап впровадження антикризової стратегії на практиці. На цьому етапі здійснюється комплекс заходів, спрямованих на усунення причин кризи та відновлення нормального функціонування підприємства.

Концепція “ЗДС управління” має ряд переваг, які роблять її ефективним інструментом антикризового управління:

- Системний підхід – концепція «ЗДС управління» передбачає комплексний підхід до антикризового управління, який включає в себе всі аспекти діяльності підприємства.

- Ефективність – концепція «ЗДС управління» дозволяє ефективно запобігати та долати кризові явища.

- Пристосованість – концепція «ЗДС управління» може бути адаптована до конкретних умов, в яких знаходиться підприємство.

Концепція “ЗДС управління” є перспективною та має широкий потенціал для використання аграрними підприємствами України. Вона може бути адаптована до конкретних умов, в яких знаходяться українські підприємства, та допомогти їм ефективно запобігати та долати кризові явища.

Кривов'язюк І. В. пропонує наступну схему управління на засадах концепції «3DC управління» (рис. 3.1). [10]



Рис. 3.1 Загальна схема управління підприємством на засадах концепції «3DC управління»

В сучасних роботах, зокрема у відомого вченого І. Ансоффа, ефективне управління пов'язане з процесами стратегічного розвитку підприємства та стратегічним управлінням. В останньому виокремлено основні підходи до управління вітчизняними та закордонними компаніями, залежно від акценту на різні елементи, що входять до складу управління.

Отже, управління на основі концепції «3DC управління» слід доповнювати, за необхідності, іншими типами, такими як «управління на основі ранжування стратегічних задач», «управління стратегічними можливостями», «управління через вибір стратегічних позицій», «управління

за допомогою визначення стратегічних напрямків», «управління за допомогою слабких сигналів» та «управління в умовах стратегічних несподіванок».

В сукупності це і дозволяє реалізувати «ситуативно-симптоматичне стратегічне управління». Цей підхід передбачає такі кроки [10]:

1. Організацію постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі (ринковими, соціальними, політичними тощо).

2. Діагностика та виявлення симптомів функціонування (використовується комплексна економічна діагностика).

3. Реалізується симптоматичне управління з метою усунення недоліків (залежно від виявлених симптомів може використовуватись відповідний тип управління).

4. В процесі реалізації симптоматичного управління відбувається відсіювання помилково поставлених завдань, вносяться корективи до програми управління (залежно від встановлених пріоритетів та горизонтів планування: проблемно-цільового управління, управління результатами, програмно-цільового управління).

5. На основі обраних пріоритетів обирається базова стратегія розвитку підприємства.

6. В ході реалізації базової стратегії відбувається неперервний пошук альтернатив розвитку та у разі потреби вносяться корективи.

Керівники постійно відстежують зміни в завданнях і активно оновлюють контрольний список, регулюючи пріоритети для підвищення ефективності управління. Розглянута форма управління не є найпростішою і вказує на потребу постійного підвищення професіоналізму керівників у різних сферах управління.

Концепція “ЗДС управління” є ефективним інструментом антикризового управління, який дозволяє своєчасно виявляти кризові явища, ефективно взаємодіяти з усіма зацікавленими сторонами та оперативно та ефективно приймати та реалізовувати антикризові заходи. Вона має широкий потенціал для використання на підприємствах України.

Для ефективного застосування концепції «ЗДС управління» на підприємствах аграрної сфери необхідно:

- розробити та затвердити на підприємстві положення про антикризове управління, яке визначатиме основні принципи, завдання та структуру антикризового управління.
- створити на підприємстві антикризову команду, яка буде відповідати за розробку та реалізацію антикризових заходів.
- провести навчання працівників підприємства з питань антикризового управління.

Впровадження концепції «ЗДС управління» на підприємствах аграрної сфери допоможе їм підвищити свою стійкість до кризових явищ та мінімізувати негативні наслідки криз.

Чернявский А. Д. наголошує, що за умов дестабілізації економіки також можливе використання управління «за слабкими сигналами». Управління «за слабкими сигналами» включає в себе спостереження за невеликими, ледь помітними ознаками чи змінами в оточенні, які можуть свідчити про майбутні тенденції чи ризики. Цей підхід передбачає реагування на індикатори, які на перший погляд можуть бути неважливими, але можуть мати суттєвий вплив у майбутньому. Управління «за слабкими сигналами» передбачає гнучкість та готовність до адаптації до змін, навіть якщо вони поки що не є очевидними чи вирішальними. Цей підхід спрямований на передбачення та попередження можливих проблем або викликів у ранніх стадіях, щоб запобігти серйозній стратегічній непередбачуваності.

Управління «за слабкими сигналами» передбачає наступні етапи:

1. Виявлення слабких сигналів – це процес пошуку та аналізу інформації, яка може вказувати на майбутні зміни. Для виявлення слабких сигналів можуть використовуватися різні методи, такі як:

- система моніторингу навколишнього середовища – це система, яка дозволяє регулярно збирати та аналізувати інформацію про оточуюче середовище підприємства.

- інформаційне прослуховування – це процес збору інформації з різних джерел, таких як соціальні мережі, новинні статті, форуми тощо.

- спілкування з зацікавленими сторонами – це процес спілкування з різними зацікавленими сторонами, такими як споживачі, конкуренти, постачальники тощо.

2. Аналіз слабких сигналів – це процес оцінки значущості слабких сигналів та їх впливу на діяльність підприємства. Для аналізу слабких сигналів можуть використовуватися різні методи, такі як:

- метод експертних оцінок – це метод, який передбачає оцінку слабких сигналів експертами.

- метод сценарного аналізу – це метод, який передбачає розробку різних сценаріїв розвитку подій на основі виявлених слабких сигналів.

3. Прийняття рішень – це процес прийняття рішення про те, які заходи слід вжити для реагування на виявлені слабкі сигнали. Для прийняття рішень можуть використовуватися різні методи, такі як:

- метод SWOT-аналізу – це метод, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які виникають у оточуючому середовищі.

- метод прийняття рішень за неповною інформацією – це метод, який дозволяє приймати рішення в умовах, коли не вся необхідна інформація доступна.

Управління «за слабкими сигналами» має ряд переваг, таких як: дозволяє своєчасно виявити майбутні зміни, що дає можливість підприємству заздалегідь підготуватися до них, зменшує ризик негативних наслідків змін та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Однак управління «за слабкими сигналами» також має ряд обмежень, таких як: необхідність використання ефективних методів виявлення та аналізу слабких сигналів та наявність кваліфікованих фахівців для здійснення управління «за слабкими сигналами».

Управління «за слабкими сигналами» є ефективним інструментом, який може допомогти підприємствам підвищити свою стійкість до змін та мінімізувати негативні наслідки змін.

Порядок та послідовність дій при використанні методики управління «за слабкими сигналами» відображено в табл. 3.1

Таблиця 3.1 Дії підприємства за слабких сигналів під час виникнення проблем [20, с. 196]

Сила сигналів із зовнішнього середовища	Характер заходів по наростанню їх дійсності					
	Спостереження за зовнішніми обставинами	Визначення відносної сили чи слабкості сигналів	Зниження зовнішньої стратегічної вразливості	Підвищення гнучкості всередині фірми	Розробка підготовчих планів і впровадження попереджувальних заходів	Плани практичних заходів і їх здійснення
	1A	2B	3C	4D	5E	6F
I. Небезпека або нова можливість усвідомлюються	Область заходів, що приймаються залежно від характеру сигналів					
II. Джерела небезпеки чи нової можливості становляться зрозумілими						
III. Масштаби небезпеки чи нової можливості набирають конкретних рис						
IV. Шляхи вирішення проблем визначаються						
V. Результати намічених контрзаходів передбачувані						

Розглянута система фокусує увагу на взаємозв'язку між типами поставлених цілей та їх досягненням через організаційне та інформаційне забезпечення. Вона виступає основою для більшості відомих систем антикризового управління на різних рівнях управління. Проте ці елементи нині впроваджуються без достатнього обґрунтування та системності, що

заважає досягненню очікуваних результатів. Тому актуальною проблемою для кожного власника та менеджера підприємства є освоєння методології та практичного інструментарію ефективного антикризового управління.

Для класифікації стратегій в залежності від рівня стратегічної важливості та ефективності нерідко використовується матриця управління кризовим станом. Зазвичай, така матриця має чотири квадранти, кожен із яких представляє конкретний тип стратегії.

Основу створення матриці складають два критерії: оцінка ступеня кризового стану підприємства, враховуючи його прояв, і рівень ефективності управління. Результативність управління підприємством визначається розрахунком показника ефективності загального управління (валовий прибуток до адміністративних витрат). В разі, якщо цей показник перевищує 0, управління вважається результативним; у випадку, якщо він менше 0, воно розглядається як неефективне. Легкий кризовий стан властивий підприємству при відсутності чистого прибутку або власного капіталу, а сильний - коли чистий прибуток відсутній і власний капітал підприємства має від'ємне значення.

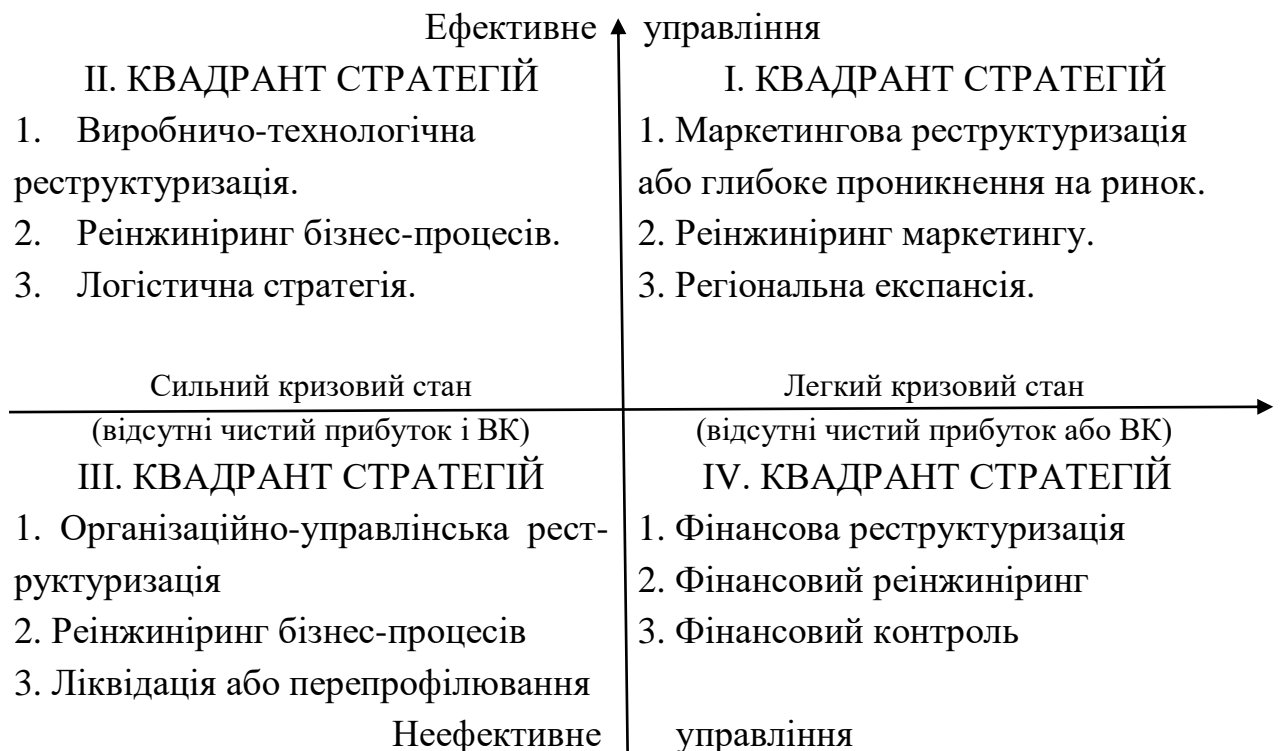


Рис. 3.2 Модель матриці управління кризовим станом

Квадрант 1.

Стратегія маркетингової реструктуризації або глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів продажів та ринкової частки підприємства, при цьому не змінюючи його товарно-ринкових позицій щодо наявних товарів на існуючих ринках. Ця стратегія може бути реалізована двома способами: збільшення обсягів продажів серед існуючих споживачів та приваблення нових споживачів для товарів підприємства, які вже користуються товарами конкурентів. Її характеризує низький комерційний ризик і може бути впроваджена за допомогою таких заходів, як активізація рекламної кампанії, застосування інструментів стимулювання продажів, підвищення рівня обслуговування товарів та розширення збутової мережі.

Квадрант 2.

Стратегія виробничо-технологічної реструктуризації підприємства включає в себе зміни базових компонентів підприємства та його перехід на нову технічну та організаційну платформу. Ця стратегія передбачає трансформацію виробничої підсистеми, що включає в себе виробничу структуру підприємства, методи та форми організації виробництва, технічну базу і технологічні процеси.

Квадрант 3.

Організаційно-управлінська реструктуризація є оформленням організаційного аспекту продуктової, виробничої та правової реструктуризації, пов'язаного зі змінами в партнерських відносинах, розширенням на нові ринки та іншими аспектами. Ця стратегія втілюється через вертикальну та горизонтальну інтеграцію, співпрацю різних типів, а також зміни в організаційних структурах управління.

Квадрант 4.

Стратегія фінансової реструктуризації включає в себе зміни в структурі та обсягах власного та позикового капіталу, а також інших зобов'язань підприємства. Це може бути досягнуто через ряд заходів, таких як відстрочення погашення кредиторської заборгованості, залучення додаткових

кредитів, списання частини або всієї заборгованості, збільшення статутного капіталу, заморожування інвестицій, а також залучення нових інвестицій.

Визначення стратегії повинно ґрунтуватися на місії антикризової політики підприємства, а економічна діагностика внутрішніх і зовнішніх параметрів впливу має забезпечити максимальну ефективність цього процесу.

3.2 Використання інструментарію антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами.

Сільськогосподарські підприємства, як і будь-які інші підприємства, можуть зіткнутися з кризовими ситуаціями. Криза може бути викликана різноманітними факторами, такими як економічні потрясіння, зміни в законодавстві, технологічні інновації, природні катаклізми тощо.

В умовах кризи особливу увагу приділяють оптимізації ресурсних та часових обмежень, які пов'язані із складністю чи неможливістю збереження додаткових фінансових ресурсів. Це є завданням, після якого в умовах низької платоспроможності та інвестиційної непривабливості залучення додаткових фінансових ресурсів є надзвичайно складною управлінською задачею. Короткі терміни можуть бути обумовлені непохитною позицією кредиторів та загрозою ініціювання банкрутства через обмежену дієздатність керівництва сільськогосподарського підприємства. Усі ці фактори ведуть до підвищеної ризикованості управлінських рішень, які приймаються та реалізуються у зв'язку із високим ступенем напруженості господарської системи сільськогосподарського підприємства. Тому висока ефективність управлінського впливу повинна бути результатом значних фінансових та інтелектуальних витрат.

Для того, щоб подолати кризу та забезпечити стабільну діяльність, сільськогосподарським підприємствам необхідно розробити та впровадити ефективну систему антикризового управління.

Система управління кризовими ситуаціями в сільськогосподарських підприємствах повинна ґрунтуватися та розвиватися на основоважливих

принципах, а саме на правилах і нормах управлінської діяльності. Такий підхід сприяє більш вдосконаленій організації взаємодії об'єкта управління кризовими ситуаціями із навколишнім середовищем. Аналіз літературних джерел вказує на відсутність єдності серед науковців у дослідженні питань визначення принципів управління кризовими ситуаціями.

Ми погоджуємось з думкою Коваленко О.В., який запропонував наступний перелік принципів антикризового управління [6, с. 134-135]:

1. Комплексність.
2. Об'єктивність.
3. Оптимізація та впровадження новітнього методичного інструментарію дослідження проблеми підприємства та діагностики загрози його банкрутства, сукупності оперативних, тактичних і профілактичних антикризових заходів.

4. Принцип основної ланки - пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до сегменту діяльності, який обумовлює виникнення та поширення кризи.

5. Контроль і моніторинг.
6. Принцип законності.
7. Принцип ефективності.

Розмірковуючи над проблемами запобігання кризу у сільськогосподарських підприємствах, пропонуємо власний підхід до трактування та виокремлення принципів антикризового управління.

При розробці та реалізації ефективної антикризової стратегії необхідно враховувати наступні фактори:

1. Чітке розуміння кризи. Необхідно зрозуміти причини кризи, її масштаби та можливі наслідки. Для цього необхідно провести аналіз фінансового стану підприємства, його ринкової позиції, конкурентоспроможності та інших факторів.

2. Розробка конкретних цілей та завдань. Антикризова стратегія повинна мати конкретні цілі та завдання, які повинні бути досяжні та вимірювані.

3. Розробка ефективних заходів. Антикризові заходи повинні бути ефективними та спрямованими на досягнення поставлених цілей.

4. Залучення кваліфікованих фахівців. Розробка та реалізація антикризової стратегії є складним завданням, яке вимагає залучення кваліфікованих фахівців.

5. Контроль за виконанням стратегії. Необхідно забезпечити контроль за виконанням антикризової стратегії та вносити необхідні корективи в міру необхідності.

На основі цих факторів можна виділити наступні етапи розробки та реалізації антикризової стратегії (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2 – Етапи розробки та реалізації антикризової стратегії сільськогосподарськими підприємствами

Назва етапу	Суть реалізації
Діагностика кризи	Визначаються причини кризи, її масштаби та можливі наслідки.
Розробка стратегії	Розробка конкретних цілей та завдань антикризової стратегії, а також заходів, які будуть спрямовані на їх досягнення.
Реалізація стратегії	Впровадження розробленої стратегії.
Контроль за виконанням стратегії	Забезпечується контроль за виконанням стратегії та вносяться необхідні корективи.

Важливо відзначити, що антикризова стратегія повинна бути адаптивною, тобто вона повинна бути здатною до змін у міру розвитку кризи.

Антикризове управління є інструментом для розвитку підприємницької діяльності, оскільки воно сприяє стимулюванню сільськогосподарських підприємств постійно вдосконалювати фінансовий та виробничий стан. Нажаль, на сьогодні не існує чіткого визначення суті та меж кризового управління в рамках повного циклу кризи - від виявленої кризи до критичної ситуації, зокрема етапу банкрутства, що може вести до відновлення чи ліквідації підприємства. Ми вважаємо, що в контексті сільськогосподарської діяльності антикризове управління можна трактувати різнобічно під впливом

внутрішніх та зовнішніх чинників. З одного боку, воно може включати управління сільськогосподарським підприємством в умовах загальноекономічної кризи, а з іншого – застосування управлінських заходів для подолання кризової ситуації, яка виникла через неефективний менеджмент. Таким чином, розглядаючи антикризове управління як процес, також можна розрізнити його та ідентифікувати через такі аспекти, як фінансові заходи для ліквідації заборгованості та дії менеджерів в умовах банкрутства.

Основні заходи антикризового управління для сільськогосподарських підприємств можна розділити на відповідні групи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – **Основні заходи антикризового управління для сільськогосподарських підприємств**

Назва заходів	Спрямування заходів	Форма реалізації
Фінансові заходи	Спрямовані на стабілізацію фінансового стану підприємства, зменшення збитків та відновлення платоспроможності.	<ul style="list-style-type: none"> • скорочення витрат, зокрема витрат на виробництво, маркетинг, управління тощо; • підвищення ціни на продукцію; • залучення додаткових коштів, наприклад, через кредити, інвестиції тощо; • реструктуризація заборгованості.
Організаційні заходи	спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства, адаптацію його до нових умов.	<ul style="list-style-type: none"> • реструктуризація бізнесу, наприклад, шляхом диверсифікації діяльності, зміни організаційної структури тощо. • оптимізація бізнес-процесів. • впровадження інновацій.
Маркетингові заходи	спрямовані на збереження та розширення ринкової позиції підприємства.	<ul style="list-style-type: none"> • розробка нових маркетингових стратегій. • активізація реклами та просування продукції. • пошук нових каналів збуту.
Інноваційні заходи	спрямовані на розробку нових товарів та послуг, що відповідають новим потребам ринку.	<ul style="list-style-type: none"> • дослідження ринку. • розробка нових технологій. • створення інноваційних продуктів та послуг.

Вибір конкретних заходів антикризового управління залежить від конкретних завдань, в яких знаходиться сільськогосподарське підприємство.

При розробці заходів необхідно використовувати такі фактори, як:

- причина кризи.
- масштаби кризи.
- фінансовий стан підприємства.
- ринкові умови.
- конкурентне середовище.

Погоджуємось з думкою Колодій І.В., яка зазначає, що в господарській діяльності сільськогосподарських підприємств можливі випадки, коли кризи уникнути не можливо. Тому виникає інше питання - як забезпечити «лікування» проблем руйнівних наслідків кризи та неплатоспроможності сільськогосподарського підприємства. У таких випадках виправданим може бути застосування радикальних заходів для запобігання загрозі банкрутства, таких як бенчмаркінг, контролінг, аудит, реорганізаційні процедури та інші. [7, с. 134]

Важливо відзначити, що при антикризовому управлінні необхідно уникати посилення на можливість банкрутства, основний акцент робиться на подоланні тимчасових труднощів, у тому числі фінансових. Це дозволяє сільськогосподарському підприємству продовжувати діяльність під впливом будь-яких зовнішніх чинників. Таким чином, антикризове управління варто розглядати не лише як реакцію на етапі банкрутства, але і на передкризовій стадії чи латентній фазі кризи. Такий підхід дозволяє розглядати антикризове управління як процес, спрямований на виведення сільськогосподарського підприємства з кризового стану, з відмовою від використання терміну «ліквідація».

Антикризове управління передбачає прогнозування та попередження можливої неплатоспроможності сільськогосподарського підприємства ще на етапі стратегічного планування. У цьому контексті важливо, щоб сільськогосподарське підприємство мало конкурентні переваги. Такий підхід

дозволяє охопити всі етапи кризового ланцюга та визначити комплекс заходів з послідовністю їх застосування.

У питаннях 2.2 та 2.3 нами досліджено фінансові показники діяльності та можливість настання банкрутства для досліджуваних підприємств. Ми робимо висновок щодо того, що для ПП «П** «В*****» стадію кризи можна кваліфікувати, як середню, а для ФГ К***** *.*. – як легку. для ФГ К***** *.*. проблемним є те, що у підприємства загострюється криза розрахунків з дебіторами та кредиторами. Оборотність як дебіторської, так і кредиторської заборгованості у підприємства динамічно зменшується, тобто може виникнути криза неплатежів, або потреба у залучення додаткових фінансових ресурсів.

Ми пропонуємо ряд заходів щодо стабілізації діяльності досліджуваних підприємств з метою запобігання кризовим явищам (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Заходи антикризового управління для стабілізації діяльності досліджуваних сільськогосподарських підприємств

Назва підприємства	Стадія кризи	Назва підприємства	Стадія кризи
ПП «П** «В*****»	середня	ФГ К***** *.*.	легка
Заходи антикризового управління		Заходи антикризового управління	
<ul style="list-style-type: none"> - трансформація методів та системи менеджменту - диверсифікація виробництва - зміна структури оборотного капіталу - рефінансування дебіторської заборгованості - зниження собівартості сільськогосподарської продукції та послуг - оновлення устаткування 		<ul style="list-style-type: none"> оптимізація маркетингової цінової політики реструктуризація кредиторської заборгованості зниження дебіторської заборгованості оптимізація замовлень сировини і матеріалів сільськогосподарського призначення залучення додаткових коштів інвестиції в інфраструктуру 	

Антикризове управління використовує спеціальний набір управлінських інструментів, тобто засобів і прийомів управлінського впливу. Пошук резервів зростання продуктивності праці, вивчення нових ринків збуту, зменшення

витрат, реструктуризація активів і пасивів підприємства є основними аспектами антикризового управління. Ці заходи мають постійно користуватися, але в умовах кризи їм приділяється особлива увага.

У стратегічному плануванні та антикризовому управлінні сільськогосподарських підприємств доцільно використовувати метод SWOT-аналізу. Метод SWOT-аналізу є ефективним інструментом для стратегічного планування та антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Він дозволяє провести аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства, та розробити ефективні стратегії для досягнення поставлених цілей.

В антикризовому управлінні SWOT-аналіз використовується для оцінки стану підприємства в умовах кризи. Він дозволяє застосовувати основні причини кризи, її результати та можливості шляхи виходу з кризи. Ця інформація дозволяє розробити антикризову стратегію, яка допоможе підприємству відновити свою діяльність після кризи.

SWOT-аналіз дає можливість застосувати причини кризи, розробити стратегію виходу та оцінити ефективність заходів. Для цього виділяють чотири основні фактори: сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішньому середовищу.

Сильні сторони включають переваги, які можна використати для подолання кризи, наприклад, досвідчений персонал чи сучасне обладнання. Слабкі сторони - недоліки, які ускладнюють подолання кризи, такий як високий рівень заборгованості чи низька рентабельність.

Можливості - це зовнішні фактори, які можна використати для подолання кризи, такі як зростання попиту на виробництво. Загрози - це зовнішні фактори, що ускладнюють подолання кризи, таке як підвищення ціни на сировину чи зменшення попиту.

SWOT-аналіз експертів розробить антикризову стратегію, спрямовану на усунення слабких сторінок, використання сильних, використання можливостей та мінімізацію загроз. Приклади включають застосування

підвищення ефективності виробництва для подолання фінансових проблем та навчання персоналу для компенсації недоліків досвіду.

Отже, SWOT-аналіз є ефективним інструментом для антикризового управління, що дозволяє здійснити всебічну оцінку ситуації та розробити стратегію виходу з кризи. В умовах антикризового управління сільськогосподарські підприємства все частіше стикаються із забезпеченням вирішення диспропорцій у відтворенні та розподілі ресурсів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - SWOT-аналіз диверсифікації виробництва як інструмент антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах [7, с. 155]

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Самостійність у виборі напряму диверсифікації. 2. Освоєння новітніх технологій, впровадження нових видів продукції, заволодіння новими сегментами ринку. 3. Раціональне використання та правове відновлення земельних ресурсів, зниження рівня забруднення через утилізацію відходів. 4. Підвищення зайнятості за рахунок нових робочих місць і підвищення кваліфікації працівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диспаритет цін на промислову і агропродукцію. 2. Обмеженість вибору напрямів диверсифікації через вплив природного чинника. 3. Недостатня кваліфікація працівників. 4. Недостатня інформованість про напрями диверсифікації. 5. Висока вартість окремих напрямів діяльності. 6. Незабезпеченість засобами виробництва за основною діяльністю.
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позитивний вплив на економічну, соціальну й екологічну ефективність сільськогосподарських підприємств, покращення використання природних ресурсів, засобів виробництва і трудових ресурсів. 2. Розширення кола споживачів. 3. Уникнення природно-кліматичних і ринкових ризиків. 4. Нівелювання сезонності виробництва 5. Зниження залежності від постачальників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Небажання сільськогосподарського підприємства змінювати та розширювати структуру виробництва. 2. Необізнаність з механізмом диверсифікації. 3. Нерозвиненість одержаної у спадок виробничої та соціальної інфраструктур. 4. Невирішеність фінансово-кредитного забезпечення.

Таким чином, стратегія диверсифікації виробництва спрямована на розширення сфери діяльності, розширення асортименту продукції та послуг, вихід за межі основного напрямку агробізнесу, вдосконалення технологій, встановлення нових зв'язків з постачальниками та розширення ринків збуту.

Диверсифікація передбачає перехід до багатопрофільного виробництва з широким спектром продукції та послуг. Методом цього підходу є підвищення кризостійкості сільськогосподарського підприємства, здатність до отримання синергетичного ефекту через входження на нові ринки та інше. У той же час посилена диверсифікація може призвести до ускладнення управління сільськогосподарським підприємством. Таким чином, диверсифікація виробництва в сільськогосподарських підприємствах розглядається як захід у сферу антикризового управління з метою запобігання банкрутству з урахуванням екологічних та соціальних потреб населення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота присвячена питанням антикризового управління аграрним виробництвом Львівської області.

1. Антикризове управління - це комплекс заходів і стратегій, спрямованих на уникнення, подолання або пом'якшення негативних наслідків кризових ситуацій в організації чи економіці в цілому. Кризові ситуації можуть виникати з різних причин, таких як економічні зміни, фінансові труднощі, політичні нестабільності, природні катастрофи, технічні проблеми тощо.

2. Організаційна функція фінансового менеджменту на етапі локальної фінансової кризи визначається як достатнє реорганізаційне втручання у діяльність підприємства. У випадку загальної кризи, що може призвести до банкрутства, важливо використовувати інструменти організаційного менеджменту ефективно у поєднанні з інструментами фінансової реструктуризації.

3. На даний час економіку Львівської області не можна віднести до суто аграрного спрямування. Сільське господарство посідає значну, але не вагому частку у структурі виробництва продукції галузей економіки Львівської області.

Серед ключових параметрів, які характеризують результативність діяльності аграрних підприємств Львівської області можемо виділити:

- у 2022 р. у структурі товаровиробників сільськогосподарські підприємства займали 55 %, їх частка порівняно з 2020 р. зросла на 6 п.п.;

- обсяг аграрного виробництва Львівської області становив 26,7 млрд. гривень у 2022 р., 25,8 млрд. гривень у 2021 р. та 24,0 млрд. гривень у 2020 р. відповідно. Індекс виробництва валової продукції сільського господарства у 2022 році становить 103,4%, у тому числі:

- сільськогосподарські підприємства – 107,2%
- господарства населення – 99,2%;

- сільськогосподарські підприємства Львівської області забезпечують понад 50% валової продукції сільського господарства. У 2022 році вони виробили 54,8% валової продукції сільського господарства, що на 5,3 п.п. перевищує показник 2020 року. Загалом у 2022 р. сільськогосподарські підприємства забезпечили виробництво 56,6 % валової продукції рослинництва та 49,9 % валової продукції тваринництва.

- фінансовий результат до оподаткування сільськогосподарських підприємств в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. зріс більше ніж в 2,5 рази. У той же час, фінансовий результат до оподаткування в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. скоротився на понад 1,7 млрд гривень. Ці дані можуть вказувати на зміну фінансової ефективності сільськогосподарських підприємств.

4. Активи обох досліджуваних підприємств зростають. Значно вищою є динаміка зростання у ФГ К***** *.*. Загальна вартість активів у ФГ К***** *.*. протягом 2020-2023 рр. зростає у понад 2,7 рази, а у ПП «П** «В*****» лише на 14 %. Важливим є розуміння структури активів досліджуваних підприємств. У ПП «П** «В*****» в структурі активів близько двох третіх займають нематеріальні активи, а на оборотні активи припадає одна третя. У структурі активів ФГ К***** *.*. частки нематеріальних активів та оборотних активів розподілились майже пропорційно.

5. У ПП «П** «В*****» власний капітал посідає близько 90 % у структурі джерел фінансування. Натомість у структурі джерел утворення майна у ФГ К***** *.*. частка власного капіталу поступово скорочується та становить у 2022 р. 58,1 % проти 81,5 % у 2020 р.

6. Значення показників ліквідності підприємства нижче за нормативні значення - ознака фінансової нестабільності підприємства. Протягом 2020-2022 рр. у ПП «П** «В*****» показники ліквідності є більш сталими, а ніж у ФГ К***** *.*.

7. Для забезпечення фінансової стійкості підприємства коефіцієнт автономії повинен бути не менше 0,5. Досліджувані підприємства виконують

даний норматив, хоча у ФГ К***** *.*. існує чітка тенденція до його зменшення.

8. Досліджувані підприємства здійснюють свою діяльність прибутково, на що вказують розраховані показники рентабельності. Можна зробити висновок, що більш ефективно здійснює свою діяльність ФГ К***** *.*.

9. Для діагностики загрози банкрутства використано модель Альтмана, модель Ліса та модель Спрингейта.

В загальному розрахунки загрози банкрутства за вказаними моделями вказують на невисоку фінансову стійкість ПП «П** «В*****»». ФГ К***** *.*. має достатньо стабільну фінансову стійкість, хоча 2022 р. є досить складним для досліджуваного підприємства.

Серед заходів, антикризового управління, які сприятимуть зростанню ефективності діяльності підприємств аграрної сфери доцільно виділити:

- трансформація методів та системи менеджменту;
- диверсифікація виробництва;
- зміна структури оборотного капіталу;
- рефінансування дебіторської заборгованості;
- зниження собівартості сільськогосподарської продукції та послуг;
- оновлення устаткування;
- оптимізація маркетингової цінової політики;
- реструктуризація кредиторської заборгованості;
- зниження дебіторської заборгованості;
- оптимізація замовлень сировини і матеріалів сільськогосподарського призначення;
- залучення додаткових коштів;
- інвестиції в інфраструктуру.

Бібліографічний список

1. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Основи, 1999. 367 с.
2. Березін О. В., Животенко В. О. Б 48 Антикризове управління аграрними підприємствами: теорія та механізми реалізації: монографія. Полтава: «Дивосвіт», 2014. 188 с.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: ЦУД 2003. 504 с.
4. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. № 2(28). С. 165-170.
5. Жадан Ю. В. Класифікація ризиків олійно-жирових підприємств України. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 16. С. 68-74.
6. Коваленко О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації: монографія. Запоріжжя, 2011. 466 с.
7. Колодій І. В., Ковалів В. М., Колодій А. В. Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2023. 228 с.
8. Король В. С. Антикризівий менеджмент а умовах ринкової трансформації економіки ; автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук : спец. «Економіка і підприємництво». Львів, 2001. 20 с.
9. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
10. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
11. Лігоненно Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: Київ. нац. торг.-екон. уні-т. 2001. 580 с.
12. Пріб К. А. Превентивне антикризове управління сільськогосподарським підприємством. *Агросвіт*. 2012. № 13. С. 12-15.

13. Річна звітність приватного підприємства «П** «В*****» за 2020-2022 рр.
14. Річна звітність фермерського господарства К***** ** за 2020-2022 рр.
15. Самойчук К.О. Загальна методологія наукової творчості https://elib.tsatu.edu.ua/dep/mtf/ophv_10/page3.html
16. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством: [монографія]. Донецьк: ЕІП НАН України. 2000. 504
17. Ткаченко А. М., Калюжна Ю. В. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(2). С. 122-126.
18. Ткаченко А.М., Єлець О.П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством. Монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. 277 с.
19. Холод З. М. Методологічні аспекти антикризового управління. *Економіка промисловості*. 2002. № 2. С. 32-40.
20. Чернявский А. Д. Антикризове управління: навч. посіб. Київ : МАУП, 2000. 208 с.
21. Шевцова О. Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету*. Сер. : Економіка. 2013. Т. 21, вип. 7(4). С. 132-136
22. Grenz T. Deminsionen und Typen der Unternehmenskrise Frankfurt-am-Main, 1987.
23. <https://www.lv.ukrstat.gov.ua> – офіційний сайт Головного управління статистики у Львівській області
24. <https://loda.gov.ua/structural-unit/17057?categoryId=6539> – офіційний сайт ДАІР ЛОВ(Д)А