

Міністерство освіти та 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 ефективного антикризового управління у
сільськогосподарських підприємствах Львівської області»

Виконав: студент групи МО-62
Галенда Назарій Михайлович
Спеціальності - 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

Керівник: доктор філософії,
в.о. доцента Колодій І. В.
(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2024

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет природокористування
Факультет управління, економіки та права
Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Освітній ступінь - Магістр
Спеціальність - 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис)
к.е.н, доцент Дубневич Ю.В.
(прізвище, ім'я, по батькові)
“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Галенда Назарій Михайлович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Організація ефективного антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах Львівської області»
Керівник проекту (роботи) доктор філософії, в.о. доц. Колодій Ірина Володимирівна,

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

затверджені наказом ЛНУП у редакції від “16” жовтня 2024 року № 740/к-с _

2. Строк подання студентом проекту (роботи) до “ 09 ” 12 2024 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) науково-навчальна література, статистичні збірники, звіти підприємств, методичні рекомендації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Ключові поняття та підходи лежать в основі антикризового управління в сучасних сільськогосподарських підприємствах.

1.2. Специфіка діяльності сільськогосподарських підприємств впливає на формування стратегій антикризового управління.

1.3. Внутрішні та зовнішні фактори, які викликають кризові ситуації у сільськогосподарських підприємствах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика аграрного сектору Львівської області.

2.2. Оцінка фінансового стану ТЗОВ «Жовківський ППР».

2.3. Сучасні фінансові та управлінські інструменти для підвищення стійкості підприємств до кризи в контексті аграрного сектору Львівщини.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Ключові етапи впровадження антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах і їх адаптація до специфіки підприємств Львівської області.

3.2. Механізми раннього виникнення кризових ситуацій для мінімізації ризиків у ТзОВ «Жовківський ППР», міжнародні практики антикризового управління в сільському господарстві.

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____
(підпис)

Галенда Н.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) _____ д. ф. в.о., доц. Колодій І.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

УДК 005.21:631.11(477.83)

Організація ефективного антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах Львівської області. **Галенда Н. М.** – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого. Дубляни, Львівський національний університет природокористування, 2024, 76 ст. текст. част., 12 табл., 4 рис., 32 літературних джерела.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах, аналізу їх фінансово-економічного стану та розробці практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління кризовими ситуаціями.

У першому розділі розглянуто ключові поняття та підходи до антикризового управління, специфіку діяльності аграрного сектору та вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на виникнення кризових ситуацій.

У другому розділі проведено аналіз аграрного сектору Львівської області, оцінено фінансовий стан ТЗОВ «Жовківський ППР», а також досліджено сучасні фінансові та управлінські інструменти для підвищення стійкості підприємств до криз.

Третій розділ присвячено розробці системи антикризового управління для сільськогосподарських підприємств Львівщини. Визначено ключові етапи впровадження антикризового менеджменту, запропоновано механізми раннього реагування на кризові ситуації та адаптацію міжнародних практик до умов регіону.

Результати дослідження мають практичне значення для вдосконалення управлінських стратегій у кризових умовах і можуть бути використані для розробки регіональних програм підтримки аграрного сектору.

Ключові слова: антикризове управління, сільське господарство, кризові ситуації, фінансова стійкість, аграрний сектор, ризик-менеджмент, міжнародні практики.

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних аспектів антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. У роботі досліджено специфіку діяльності сільськогосподарських підприємств, що впливає на формування стратегій антикризового управління, внутрішні та зовнішні фактори, які викликають кризові ситуації у сільськогосподарських підприємствах.

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз фінансово-економічного стану сільськогосподарських підприємств Львівської області, проведено оцінку фінансового стану ТзОВ «Жовківський ППР», проаналізовано сучасні фінансові та управлінські інструменти для підвищення стійкості підприємств до кризи в контексті аграрного сектору Львівщини.

У роботі доповнено ключові етапи впровадження антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах і їх адаптація до специфіки підприємств Львівської області. Удосконалено механізми раннього виникнення кризових ситуацій для мінімізації ризиків у ТзОВ «Жовківський ППР».

Ключові слова: антикризове управління, сільське господарство, кризові ситуації, фінансова стійкість, аграрний сектор, ризик-менеджмент, міжнародні практики.

Annotation

The qualification work is devoted to the study of theoretical aspects of anti-crisis management in agricultural enterprises. The work examines the specifics of the activities of agricultural enterprises, which affect the formation of anti-crisis management strategies, internal and external factors that cause crisis situations in agricultural enterprises.

The qualification work analyzes the financial and economic condition of agricultural enterprises in the Lviv region, assesses the financial condition of LLC "Zhovkivskyi PPR", analyzes modern financial and management tools to increase the resilience of enterprises to the crisis in the context of the agricultural sector of the Lviv region.

The work complements the key stages of implementing anti-crisis management in agricultural enterprises and their adaptation to the specifics of enterprises in the Lviv region. The mechanisms for early emergence of crisis situations to minimize risks in LLC "Zhovkivskyi PPR" are improved.

Keywords: anti-crisis management, agriculture, crisis situations, financial stability, agricultural sector, risk management, international practices.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	9
1.1. Ключові поняття та підходи лежать в основі антикризового управління в сучасних сільськогосподарських підприємствах.....	9
1.2. Специфіка діяльності сільськогосподарських підприємств впливає на формування стратегій антикризового управління	17
1.3. Внутрішні та зовнішні фактори, які викликають кризові ситуації у сільськогосподарських підприємствах.....	22
2. РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	29
2.1. . Загальна характеристика аграрного сектору Львівської області	29
2.2. Оцінка фінансового стану ТзОВ «Жовківський ППР»	38
2.3. Сучасні фінансові та управлінські інструменти для підвищення стійкості підприємств до кризи в контексті аграрного сектору Львівщини	55
3. РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	59
3.1 Ключові етапи впровадження антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах і їх адаптація до специфіки підприємств Львівської області.....	59
3.2. Механізми раннього виникнення кризових ситуацій для мінімізації ризиків у ТзОВ «Жовківський ППР», міжнародні практики антикризового управління в сільському господарстві	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Сільське господарство є важливою складовою економіки Львівської області, забезпечуючи як внутрішні потреби регіону, так і експортні можливості. Проте, сільськогосподарські підприємства постійно стикаються з винятковими кризовими явищами, такими як коливання ринкових цін, зміни кліматичних умов, зниження рентабельності через недостатнє фінансування та нестабільну підтримку. В сучасних умовах економічних та екологічних викликів питання антикризового управління стає надзвичайно актуальним. Ефективна організація управління, здатна успішно виявити та мінімізувати ризики, є ключовим фактором збереження та розвитку агропідприємств Львівщини. Вивчення ефективних методів антикризового управління дозволяє сформулювати нові підходи до управління підприємствами в умовах кризи, що є особливим успіхом для забезпечення їх стабільності та конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо організації ефективного антикризового управління на сільськогосподарських підприємствах Львівської області. Дослідження спрямоване на виявлення основних проблем та ризиків, з якими стикаються аграрні підприємства регіону, а також на розробку механізмів попередження та подолання кризових ситуацій.

Для досягнення мети дослідження у кваліфікаційній роботі передбачається вирішення наступних завдань:

1. Провести аналіз теоретичних основ антикризового управління: дослідити сучасні підходи та методи антикризового управління, визначити їхню актуальність для сільськогосподарських підприємств.

2. Виявити основні ризики та загрози, що впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств Львівської області: провести SWOT-аналіз підприємств, виявити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть призвести до кризи.

3. Проаналізувати стан антикризового управління на сільськогосподарських підприємствах регіону: оцінити рівень готовності підприємств до протидії кризовим ситуаціям, виявити сильні та слабкі сторони існуючих систем антикризового управління.

4. Розробити модель ефективного антикризового управління для сільськогосподарських підприємств: розробити комплекс заходів, спрямованих на попередження та подолання кризових ситуацій, з урахуванням специфіки аграрного сектору та регіональних особливостей.

5. Сформулювати практичні рекомендації для сільськогосподарських підприємств та органів державної влади щодо вдосконалення системи антикризового управління: розробити рекомендації щодо впровадження розробленої моделі антикризового управління, а також щодо створення сприятливих умов для розвитку сільського господарства в регіоні.

Об'єкт дослідження у кваліфікаційній роботі є процес антикризового управління на сільськогосподарських підприємствах Львівської області.

Предмет дослідження: теоретичні основи, організаційні форми та методи антикризового управління, а також фактори, що впливають на ефективність антикризового управління в аграрному секторі регіону.

Для вирішення поставлених завдань будуть використані наступні методи дослідження:

- теоретичні методи: аналіз наукової літератури, узагальнення теоретичних положень, системний аналіз.
- емпіричні методи: статистичний аналіз даних.
- порівняльний аналіз: порівняння досвіду різних сільськогосподарських підприємств у сфері антикризового управління.
- системний аналіз: виявлення взаємозв'язків між різними елементами системи антикризового управління.

Застосування зазначених методів дозволить отримати об'єктивну інформацію про стан антикризового управління на сільськогосподарських

підприємствах Львівської області та розробити ефективні рекомендації для його вдосконалення.

Теоретична значущість роботи виникає в узагальненні наукових підходів до антикризового управління, а також у систематизації знань щодо його застосування в сільському господарстві. Практична значущість наведена в розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах Львівщини, що може бути корисним для управлінців аграрного сектору, державних органів та інвесторів. Впровадження цих рекомендацій дозволить підвищити негативність підприємств до кризових ситуацій та зменшити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Ключові поняття та підходи лежать в основі антикризового управління в сучасних сільськогосподарських підприємствах

Важливою складовою успішної діяльності сучасних сільськогосподарських підприємств є антикризове управління. Аграрний сектор стикається з такими ризиками, як зміна погодних умов, нестабільні ринкові ціни, зростання собівартості продукції та загострення конкуренції. Ефективне управління кризою стало ключовим фактором забезпечення стабільного виживання підприємств у важкі часи.

Ключові концепції антикризового управління, такі як діагностика кризових явищ, фінансова стабільність, управління ризиками та оперативне реагування, є основою для побудови ефективної системи антикризового захисту. Водночас превентивні, стратегічні, адаптивні, інноваційні та інші методи допомагають компаніям гнучко пристосовуватися до нових викликів і підвищувати свою конкурентоспроможність [1].

Розглянувши основні концепції та методи антикризового управління, можна оцінити важливість цієї сфери для підтримки стабільності сільськогосподарських підприємств.

Антикризове управління на сучасних аграрних підприємствах – це комплексний підхід, який дає змогу підприємствам не лише пережити кризові явища, а й адаптуватися, зберегти конкурентоспроможність та стабільність. Нижче наведено більш детальний опис основних концепцій антикризового управління в аграрному секторі [12].

Планування антикризових заходів базується на розробці стратегії, що визначає курс дій під час кризи. Це включає розробку детального плану з чіткими цілями, ресурсами, часовими рамками та відповідальними людьми. У сільському господарстві важливо передбачити сезонні характеристики, циклічність виробництва та потреби в ресурсах. Компоненти планування

можуть включати заходи щодо зниження витрат, пошуку нових ринків збуту, оптимізації виробничих процесів і створення систем управління запасами.

Забезпечення фінансової стабільності є основою виходу з кризи. В агробізнесі фінансові ресурси часто залежать від сезонності, тому стабілізація передбачає управління грошовими потоками, кредитами, реструктуризацію боргу та пошук зовнішніх джерел фінансування. Важливою частиною є бюджет, який дозволяє контролювати доходи та витрати вашого бізнесу, а також створювати резерви на випадок надзвичайних ситуацій.

Управління ризиками допомагає визначити потенційні загрози, оцінити ймовірність їх виникнення та розробити механізми захисту. У сільському господарстві основні ризики включають в себе природні катастрофи (посухи, заморозки), захворювання рослин і тварин, ринкові коливання цін. Для уникнення чи мінімізувати шкоди від вище перерахованих ризиків необхідно застосовувати наступні методи управління ризиками які можуть включати в себе страхування врожаїв, диверсифікацію продукції, зменшення залежності від одного ринку збуту та створення запасів сировини чи готової продукції [3].

У сільськогосподарському секторі бувають ситуації, коли потрібні негайні дії, наприклад зміна погодних умов або падіння цін. Швидке прийняття рішень базується на постійному моніторингу ситуації та чіткому плані дій. Це може бути перерозподіл ресурсів, залучення додаткової робочої сили, адаптація технологій або зміна каналів збуту.

Реорганізація процесів спрямована на вдосконалення бізнес-процедур з метою підвищення їхньої ефективності. Цей процес може охоплювати оптимізацію виробництва, інтеграцію нових технологій, перегляд кадрових структур або зміну організаційної структури компанії. Наприклад, у сфері сільського господарства це може передбачати перехід на економічно вигідніші види добрив, модифікацію методів обробки ґрунту або впровадження автоматизованих систем, які знижують потребу в ручній праці.

Ефективне антикризове управління також вимагає надійної комунікації. Це стосується як внутрішньої комунікації між різними відділами та рівнями управління, так і зовнішньої комунікації з постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Відкрита комунікація буде співпрацю та довіру і зменшує ризик дезінформації, що погіршує кризу.

Ключові підходи до антикризового управління в сучасних сільськогосподарських підприємствах зосереджені на проактивних і адаптивних стратегіях, які дозволяють підприємству ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Ці підходи є багатокомпонентними та взаємопов'язаними і допомагають мінімізувати втрати під час кризи, забезпечуючи стабільність і стійкість.

Первинний підхід базується на ідентифікації можливих кризових явищ на ранньому етапі, аналізі їх причин та вчасному розробленні запобіжних заходів. Цей підхід передбачає регулярний моніторинг ринкових тенденцій, аналіз кліматичних ризиків, вивчення зміни попиту на сільськогосподарську продукцію та планування з урахуванням сезонних факторів. Також включає впровадження систем раннього попередження для виявлення відхилень у виробничих і фінансових показниках.

Таку ж думку розділяє О. Г. Шарова, яка виділяє однією з основних складових антикризового управління прогнозування ризиків і своєчасну оцінку загроз, що дозволяє уникнути глибоких кризових ситуацій і забезпечити стабільність функціонування підприємства [27]. Вона підкреслює, що для агропідприємств є критично важливим врахування сезонних та кліматичних ризиків, оскільки їхній вплив може призводити до суттєвих фінансових втрат. Науковиця пропонує підходи до управління, орієнтовані на інтеграцію антикризового планування у загальну стратегію підприємства.

Наступний підхід це стратегічний, який передбачає розробку довгострокових планів, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємства, навіть у кризових умовах. Це означає формування

стратегічних цілей та напрямків, що дозволяють підприємству зберігати конкурентоспроможність.

Такий підхід підтримують також Д. П. Коваленко та І. Ю. Лемешевий, які акцентують увагу на важливості диверсифікації виробництва як підходу до підвищення стійкості агропідприємств у кризовий період. У своїх роботах вони зазначають, що підприємства, які залежать від одного виду продукції, стають більш вразливими до коливань ринку. Тому, розширення асортименту продукції та розвиток суміжних напрямів дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити додаткові джерела доходу [9].

Отже, для сільськогосподарських підприємств стратегічний підхід може включати диверсифікацію виробництва, вихід на нові ринки, залучення інвестицій у нові технології, що знижують виробничі витрати та підвищують ефективність.

Управління фінансами є ще одним основним компонентом антикризового управління, оскільки стабільність підприємства часто залежить від його фінансової стійкості. Фінансово-економічний підхід включає управління ліквідністю, оптимізацію структури витрат, забезпечення фінансових резервів та пошук додаткових джерел фінансування, зокрема кредитування, інвестування та страхування. В умовах кризи цей підхід допомагає зберегти стабільність та уникнути дефіциту обігових коштів.

Науковець Н. М. Савчук досліджує роль фінансового планування і контролю як інструменту антикризового управління. У своїх працях вона зазначає, що однією з ключових проблем сільськогосподарських підприємств є відсутність системного підходу до управління фінансами, що ускладнює процес подолання кризових ситуацій. Савчук рекомендує впроваджувати бюджетування, контролінг і аналіз фінансових потоків для підтримки ліквідності підприємства в умовах кризи [20].

Операційний підхід полягає в оптимізації виробничих процесів, логістичних і технологічних систем для підвищення ефективності

використання ресурсів. Для аграрного сектору це може означати використання менш затратних матеріалів, скорочення втрат у виробництві та впровадження енергозберігаючих технологій. Операційний підхід допомагає підприємству адаптуватися до кризи шляхом зниження витрат і поліпшення продуктивності.

Антикризове планування передбачає створення кризового сценарію та планів реагування на кризові ситуації. Це включає розробку так званих «планів Б» для різних сценаріїв, що можуть виникнути в процесі діяльності підприємства. Для аграрних підприємств такі сценарії можуть охоплювати випадки різкого падіння попиту, несприятливі погодні умови або епізоотії. Завчасне планування дозволяє забезпечити підприємству стабільну діяльність навіть за найнесприятливіших умов.

Цей підхід включає ідентифікацію, аналіз та мінімізацію ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це можуть бути як природні ризики (погодні умови, посуха, шкідники), так і ринкові (коливання цін на продукцію, коливання цін на ресурси). Методи управління ризиками можуть включати страхування, створення резервних фондів, диверсифікацію продукції та підписання довгострокових контрактів із постачальниками та споживачами.

Відповідно до поглядів В. С. Мельника, важливою складовою антикризового управління є впровадження інновацій та технологій, особливо в умовах нестабільного ринку. Науковець підкреслює, що інноваційні технології, зокрема автоматизація процесів, моніторинг посівів, сучасні системи зрошення та точного землеробства, дозволяють значно зменшити витрати на виробництво та підвищити продуктивність. Інноваційний підхід стає важливим інструментом для мінімізації негативних впливів кризових явищ [18].

Таким чином, впровадження інноваційних технологій є важливою складовою антикризового управління, оскільки інновації дозволяють

підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та збільшити стійкість до ринкових коливань.

Л. В. Горбачова звертає увагу на значення управління людськими ресурсами в антикризовому менеджменті сільськогосподарських підприємств. Вона підкреслює, що ефективність роботи підприємства у кризовий період значною мірою залежить від кваліфікації персоналу, мотивації та здатності до адаптації в умовах змін. Горбачова рекомендує проводити регулярне навчання персоналу і розвивати корпоративну культуру, яка сприятиме згуртованості команди та її орієнтації на результат [6].

Зважаючи на думку науковиці, можемо із впевненістю стверджувати, що підхід до управління людськими ресурсами в умовах кризи передбачає навчання персоналу, адаптацію їх навичок до нових умов, підтримку мотивації та оптимізацію роботи команди. Крім того, може бути необхідним перерозподіл обов'язків, скорочення неефективних витрат на оплату праці, що допомагає оптимізувати кадровий потенціал.

Таким чином, як бачимо, вітчизняні науковці підходять до антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами комплексно, звертаючи увагу на прогнозування ризиків, фінансову стратегію, диверсифікацію виробництва, ефективне управління персоналом та впровадження інновацій. Кожен із цих підходів дозволяє агропідприємствам краще підготуватися до можливих кризових ситуацій та зміцнити свою стійкість на ринку.

Опрацювавши комплекс наукової літератури [15; 23; 24; 25; 28] щодо досліджуваного питання кваліфікаційної роботи та проаналізувавши наукові праці багатьох науковців щодо визначення підходів антикризового управління у підприємствах аграрного спрямування, нами узагальнено роль та показано взаємодію ключових підходів на рисунку 1.1.

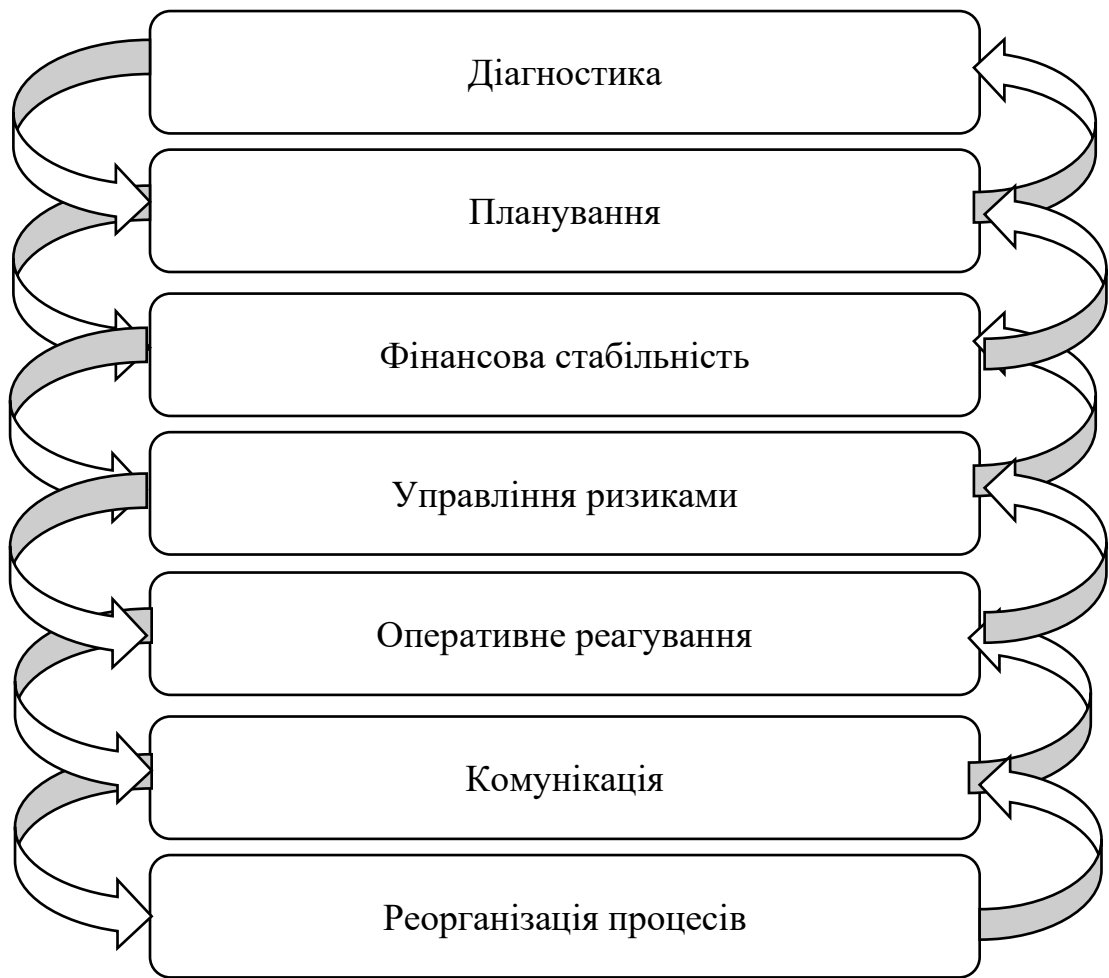


Рисунок 1.1 – Взаємодія ключових підходів антикризового управління між собою

**сформовано автором*

Рисунок 1.1 демонструє циклічну взаємодію ключових підходів антикризового управління, що складається з наступних етапів, які плавно переходять один в один, створюючи єдиний безперервний процес. Антикризове управління починається з діагностики, яка дозволяє глибоко проаналізувати поточний стан організації, виявити слабкі місця та деякі ризики. Діагностика є основою для всього процесу, оскільки її результати допомагають зрозуміти природу проблеми і формують фундамент для подальшого планування.

На основі зібраної інформації розробляється план дій, який орієнтований на подолання кризи та стабілізацію ситуації. Планування є критичним етапом, що визначає конкретні кроки та стратегічні цілі, які

спрямовані на мінімізацію ризиків і забезпечення стійкості організації. Далі слідує забезпечення фінансової стабільності, яка гарантує наявність ресурсів для виконання запланованих заходів. Цей важливий аспект, через наявність фінансової підтримки організації, витримає кризу і здійснить зміни.

Управління ризиками є наступним кроком, де організація ідентифікує, аналізує та розробляє стратегії для мінімізації негативного впливу негативних загроз. Завдяки цьому підходу організація може краще підготуватися до кризових ситуацій і втратити їх вплив. Оперативне реагування дозволяє швидко вживати заходи у відповідь на виникаючі кризи, забезпечуючи гнучкість і мобільність при прийнятті рішень. Це зменшує час реакції і дає можливість організації адаптуватися до змін.

Комунікація змінює центральну роль у процесі антикризового управління, забезпечуючи прозорість і злагодженість обміну інформацією із зовнішніми інтересами організації. Ефективна комунікація допоможе уникнути плутанини, покращує координацію та ефективний рівень довіри до дій організації під час кризи.

Реорганізація процесів завершує цикл, адаптуючи та оптимізуючи структуру та робочі процеси організації для кращого реагування на подібні виклики в майбутньому. Підхід дозволяє врахувати попередній досвід і уникнути повторення кризових ситуацій. Після реорганізації процес знову повертається до діагностики, яка, виявляючи нові основні проблеми, дозволяє організації бути готовою до наступних викликів.

Отже, антикризове управління є важливим елементом сучасного агробізнесу, яке допомагає підприємствам зберігати стійкість та адаптуватися до змінних умов середовища. Ключові поняття, такі як управління ризиками, фінансова стабільність та діагностика кризових ситуацій, сприяють своєчасному виявленню загроз і формуванню відповідних заходів. Успішна реалізація антикризових заходів можлива завдяки комплексному підходу, що включає превентивний та стратегічний плани, фінансову адаптацію та інноваційний розвиток. Завдяки

впровадженню цих підходів сільськогосподарські підприємства здатні не лише подолати кризу, але й використовувати кризові ситуації як можливість для зміцнення своїх позицій на ринку.

1.2 Специфіка діяльності сільськогосподарських підприємств впливає на формування стратегій антикризового управління.

Сільськогосподарські підприємства займають важливе місце в економіці, забезпечуючи продовольчу безпеку країни та стабільність багатьох регіонів. Проте їхня діяльність піддається значним ризикам, зумовленим природними, економічними та соціальними факторами, що робить їх особливо вразливими до кризових явищ. Стратегічне антикризове управління в аграрному секторі має особливе значення, після чого саме тут необхідно не лише отримати сезонність і погодні умови, а й адаптуватися до змін у державній політиці, глобальних ринкових коливань та технологічних інновацій. У цьому питанні проаналізовано, як специфіка сільськогосподарської діяльності впливає на формування антикризових стратегій, що забезпечують стійкість та адаптивність аграрних підприємств до зовнішніх і внутрішніх.

Специфіка діяльності сільськогосподарських підприємств суттєво впливає на формування стратегії антикризового управління, після чого сільське господарство має низькі особливості, що підвищують вразливість до кризи. Перше, що впливає на антикризове управління, – це сезонний характер виробництва. Сільське господарство залежить від природних умов і циклів, через що продуктивність підприємств нерівномірна, а обсяг доходів може складатися протягом року. Це змушує розробляти стратегії з акцентом на накопиченні резервів і диверсифікації джерел доходу для покриття витрат у період низької активності.

Другою особливістю є залежність від погодних умов та інших природних факторів, які важко прогнозувати. Несприятливі кліматичні умови можуть призвести до зниження врожаїв або повної втрати певних культур, що ставлять підприємство в кризове середовище. Антикризіві стратегії в таких умовах передбачають страхування врожаю, розвиток технологій для моніторингу та прогнозування погоди, а також впровадження системи управління ризиками, орієнтованих на зменшення впливу природних катастроф.

Додатково, сільське господарство характеризується високою залежністю від державної політики, включаючи субсидії, податки та квоти. В умовах зміни політичних чи економічних курсів підприємства можуть зіткнутися з фінансовими труднощами. Відтак, антикризове управління вимагає уваги до законодавчих змін і здатності швидко адаптуватися до нових умов, що включають використання витрат і знаходження нових ринків збуту.

Також значну роль зростають коливання цін на продукцію та сировину на глобальних ринках. Ціни на зерно, фрукти, овочі та інші продукти часто залежать від глобальної економічної ситуації, що впливає на доходи підприємства. Стратегії антикризового управління тут спрямовані на довгострокові контракти, співпрацю з постачальниками та використання ф'ючерсів для захисту від різких коливань цін.

В цілому особливості діяльності сільськогосподарських підприємств формують необхідність у спеціалізованих підходах до антикризового управління, орієнтованих на гнучкість, адаптацію та максимальне використання резервів і страхових механізмів.

Крім того, стратегічне планування в сільському господарстві потребує високого рівня адаптивності через довгі цикли виробництва, що призводить до довгострокового бачення. Оскільки період від посадки до збору врожаю часто триває кілька місяців, а іноді й більше року, підприємство повинно бути готовими до непередбачуваних змін у ринковій кон'юнктурі, які можуть

суттєво вплинути на ціноутворення отриманої продукції. Це вимагає стратегій, спрямованих на створення запасів та оптимізацію логістичних процесів, що дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та ефективніше розподіляти продукцію.

Сільськогосподарські підприємства також стикаються з ризиками, пов'язаними з технологічною модернізацією. З одного боку, технологічні інновації можуть значно підвищити продуктивність та знизити витрати, а з іншого – вони потребують значних інвестицій. Антикризове управління в такому випадку може включати стратегії прогресії модернізації, що дозволяє мінімізувати ризики невиправданих витрат, а також залучення фінансових ресурсів через державні програми підтримки або міжнародні гранти. Крім цього, підприємство може інвестувати в навчання персоналу, щоб забезпечити ефективне використання нових технологій і зменшити ризик помилок через недосвідченість.

Важливу роль у стратегіях антикризового управління для сільськогосподарських підприємств успішно розвиває інфраструктура та логістика, особливо для аграрних підприємств, розташованих у віддалених регіонах. Забезпечення надійного та швидкого транспортування продукції до ринків збуту може суттєво вплинути на конкурентоспроможність і мінімізувати втрати. У цьому контексті важливою є співпраця з логістичними компаніями, інвестування в охолоджувальне обладнання та склади, що дозволяє зберегти продукцію та зменшити втрати від її використання.

Соціальна складова також має велике значення в антикризовому управлінні, особливо в умовах, коли сільськогосподарські підприємства є основним джерелом працевлаштування для місцевого населення. Забезпечення стабільності зайнятості та гідних умов праці дозволить утримувати кваліфікованих працівників і покращити позитивний імідж підприємства, що важливо під час кризи. Стратегії антикризового управління в такому випадку можуть включати програми соціальної підтримки, співпраці з місцевими громадами, розробку програм підвищення кваліфікації

та соціальних ініціатив, які зміцнюють зв'язок з населенням і сприяють зниженню ризиків соціального невдоволення.

Таким чином, специфіка діяльності сільськогосподарських підприємств формує комплексний підхід до антикризового управління, що охоплює адаптацію до природних ризиків, технологічну модернізацію, фінансову стабільність, розвиток інфраструктури, а також соціальну відповідальність.

Для подальшого розроблення стратегій антикризового управління та аналізу факторів кризи, насамперед потрібно зрозуміти алгоритм виникнення криз, що дозволить вчасно реагувати на потенційні загрози та запобігати фінансовим втратам. У цьому процесі важливу роль відіграє розуміння послідовності подій, які призводять до кризи, та їх взаємозв'язків. Поданий на рис. 1.2 алгоритм побудований на основі опрацювання наукових джерел [15], допомагає простежити послідовність подій, які призводять до кризи.



Рисунок 1.2. – Алгоритм виникнення кризи

**сформовано автором*

Алгоритм, представлений на зображенні, ілюструє типовий розвиток економічної кризи на підприємстві, який починається з масових інвестицій у

різні проєкти. Спершу інвестиції сприяють підвищенню виробничої активності, що стимулює зростання попиту на вироблений товар. Це зростання попиту створює додатковий інтерес до товару та породжує ажіотаж, який спричиняє підвищення цін. Підприємства починають відчувати попит як стабільний і перспективний, і тому продовжують вкладати ресурси у виробництво.

Далі відбувається максимальне підвищення цін, оскільки ажіотаж призводить до зростання вартості товару. На цьому етапі багато підприємств, намагаючись утримати високий рівень виробництва або розширити свою частку ринку, звертаються до зовнішнього фінансування та беруть позики. Вони використовують ці кошти для подальшої участі в інвестиційних проєктах, зберігаючи або збільшуючи обсяги виробництва. Однак такий підхід пов'язаний з високими ризиками, оскільки компанії стають фінансово залежними від залучених коштів і починають накопичувати боргові зобов'язання.

Після досягнення піку попиту на ринку відбувається перенасичення товаром, що призводить до падіння цін. Унаслідок цього доходи підприємств знижуються, і вони стикаються з труднощами у розрахунках за позиками та іншими борговими зобов'язаннями. Підприємства, які взяли великі кредити в період ажіотажу, втрачають фінансову стійкість і ризикують опинитися в кризовій ситуації. Таким чином, подальше падіння цін і доходів стає критичним моментом, коли компанія вже не може покрити свої витрати та обслуговувати борги.

Алгоритм також ілюструє замкнене коло, яке може виникати внаслідок таких ситуацій. Падіння цін і неможливість розрахуватися за боргами змушують підприємства шукати додаткові джерела фінансування або скорочувати витрати, що може негативно позначитися на якості продукції або обсягах виробництва. Це, у свою чергу, посилює кризові явища, оскільки підприємства втрачають свою конкурентоспроможність і стабільність на ринку. Тому головним висновком із цього алгоритму є необхідність

обережного підходу до масових інвестицій та ретельного управління борговими зобов'язаннями, щоб уникнути кризових ситуацій через непередбачувані ринкові зміни.

Таким чином, особливості діяльності сільськогосподарських підприємств формують унікальний підхід до антикризового управління, що базується на адаптації до природних, економічних, технологічних та соціальних викликів. Сезонність виробництва, залежність від погодних умов, коливання ціни на продукцію та вплив державної політики змушують аграрні підприємства розробляти багаторівневі стратегії для забезпечення фінансової стійкості та збереження конкурентоспроможності. Інвестиції в технології, розвиток інфраструктури та турбота про соціальну стабільність залишаються на місці складними антикризового управління, що дозволяє підприємству зменшити ризики та забезпечити стійкий розвиток.

1.3 Внутрішні та зовнішні фактори, які викликають кризові ситуації у сільськогосподарських підприємствах

У сучасних умовах ведення сільськогосподарського бізнесу підприємства все частіше стикаються з викликами, які можуть призвести до кризових ситуацій. Такі ситуації здатні негативно вплинути на фінансовий стан підприємств, їх конкурентоспроможність та навіть існування на ринку. Кризові явища у сільському господарстві зумовлені низкою як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що відрізняються складністю та різноманітністю. Внутрішні чинники, наприклад, пов'язані з організаційною структурою підприємства, фінансовим управлінням, виробничими процесами та людським капіталом. Зовнішні ж фактори включають зміни у макроекономічному середовищі, політичні рішення, зміни клімату та природні катаклізми. Розуміння та аналіз цих факторів є ключовим для

запобігання кризовим явищам та забезпечення стабільного розвитку підприємств.

Насамперед, системні недоліки в управлінні є основними внутрішніми чинниками, що викликають кризу. Керівництво може допускати управлінські помилки через недостатню компетентність або звіт належного досвіду. Неефективність рішень, відсутність гнучкості та адаптації до змін можуть призвести до зниження прибутковості та конкурентоспроможності. Відсутність стратегічного планування та моніторингу діяльності також робить підприємство вразливим до кризових ситуацій, не дозволяючи своєчасно реагувати на зміни, кліматичні умови ринку або економічні виклики.

Другим фактором є фінансові проблеми, що забезпечують низький рівень рентабельності та неефективне управління капіталом. В. М. Сидоренко підкреслює, що серед внутрішніх факторів важливу роль відіграє недостатнє фінансове планування та управління, що часто призводить до втрат через нераціональне використання ресурсів та невиправдані витрати. Науковець зазначає, що для сільськогосподарських підприємств фінансова нестабільність може бути викликана неефективною стратегією інвестицій та відсутністю системи контролю за фінансовими потоками, що збільшує вразливість підприємства у період нестабільності [21].

Наступний критичний аспект – недостатня інноваційна активність та технологічна відсталість. Підприємства, які не інвестують у нові технології, сучасну техніку, автоматизацію та цифровізацію, поступово втрачають свою конкурентоспроможність. Наприклад, старе обладнання часто виходить з ладу, що для виробництва виробляється і збільшує витрати на ремонт. Відсутність інновацій знижує ефективність виробництва, що негативно впливає на обсяг і якість продукції. Сучасні аграрні компанії потребують інвестицій у точне землеробство, сучасні методи вирощування, системи автоматизованого обліку та моніторингу, щоб забезпечити стабільність і підвищити продуктивність.

Крім того, криза може виникати через проблеми з кадровим забезпеченням. А. П. Марченко вважає, що значним внутрішнім фактором ризику є низький рівень кваліфікації управлінського персоналу, особливо в галузі управління ризиками та кризовими ситуаціями. Він вказує, що управлінці часто не мають достатніх знань для адаптації до швидких змін на ринку, що призводить до помилкових рішень і, як наслідок, криз [16]. Крім того, відсутність інноваційного підходу та інвестицій у сучасні технології ще більше знижує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Низький рівень кваліфікації або недостатня підготовка працівників негативно впливають на продуктивність і якість виконання робіт. Висока плинність кадрів та низька мотивація призводять до нестабільності в колективі, що може спричинити додаткові витрати на пошук та навчання нових працівників. Відсутність системи мотивації та заохочення низькому рівню дисципліни і трудової етики, що впливає на результативність роботи.

Стан матеріально-технічної бази також є внутрішнім фактором ризику. Наявність застарілих або зношених основних засобів, таких як трактори, комбайни та інша сільськогосподарська техніка, причиною до частини поломок і простоїв. Неналежний рівень технічного обслуговування та відмова від регулярного оновлення обладнання збільшують виробничі витрати та знижують якість продукції. Технічна база сільськогосподарського підприємства має вирішальне значення, після без належної механізації та модернізації виробничий процес буде менш ефективним і залежним від зовнішніх факторів, таких як погодні умови.

Зовнішні фактори, що викликають кризову ситуацію у сільськогосподарських підприємствах, впливають на їхню стабільність і розвиток, оскільки ці чинники знаходяться поза межами контролю підприємств, проте суттєво досягають їх ефективності та прибутковості.

На думку Д. І. Левченка, одними з найбільш значущих зовнішніх факторів є природно-кліматичні умови та погодні ризики, адже сільське господарство напряму залежить від стабільності погодних умов. Зміни

клімату, а саме аномальні посухи, зливи чи заморозки, можуть призвести до суттєвих втрат врожаю, що спричиняє значні економічні збитки [14]. Науковець підкреслює, що підприємствам важливо інвестувати в адаптаційні технології, такі як системи зрошення та страхування врожаїв, щоб пом'якшити вплив цих ризиків.

В свою чергу, Л. І. Гончаренко виділяє значну роль ринкових факторів, таких як коливання цін на продукцію та зміна попиту, особливо в умовах глобальної економічної нестабільності. Вона зазначає, що різкі зміни у цінах на зерно, овочі чи іншу продукцію суттєво впливають на дохідність підприємств, що може швидко призвести до кризи, особливо для малих і середніх господарств [5].

Політичні фактори також впливають на сільськогосподарські підприємства, оскільки аграрний сектор залежить від державного регулювання, митної політики та торгових відносин. Наприклад, введення торгових санкцій або нових мит може ускладнити експорт продукції або збільшити витрати на імпортні засоби виробництва. Політична нестабільність або часті зміни в законодавстві створюють невизначеність, що заважає довгостроковому плануванню. Впровадження жорстких вимог до якості продукції або посилення екологічних стандартів без належної підтримки може призвести до збільшення витрат для підприємств, особливо якщо їхнє обладнання чи технології не відповідають новим стандартам.

Технологічні фактори також створюють загрозу кризових ситуацій, оскільки аграрний сектор постійно розвивається і залежить від технологій. Швидкі зміни в технологічному середовищі вимагають постійних інвестицій в модернізацію техніки та впровадження інновацій. Однак не всі сільськогосподарські підприємства можуть дозволити собі такі інвестиції, особливо вартість сучасної техніки висока.

Соціальні фактори також суттєво впливають на кризові ситуації у сільськогосподарських підприємствах. Демографічні зміни, такі як старіння

населення та відтік молоді з сільських регіонів, створюють дефіцит робочої сили.

Таким чином, думки вітчизняних науковців свідчать про те, що кризові ситуації у сільськогосподарських підприємствах спричиняються як внутрішніми факторами, такими як недосконале управління фінансами та низький рівень кваліфікації персоналу, так і зовнішніми, такими як економічна нестабільність, природно-кліматичні умови та коливання на ринку. Комплексне врахування цих факторів та їх аналіз є основою для ефективного антикризового управління в агросекторі.



Рисунок 1.3. – Способи мінімізувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, які викликають кризові ситуації у сільськогосподарських підприємствах.

**сформовано автором*

На рисунку 1.3. Зображені основні способи мінімізації впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, що викликають кризові ситуації у сільськогосподарських підприємствах. Далі розглянемо кожен пункт детально.

Підвищення компетентності керівництва дозволяє забезпечити стабільне і професійне управління підприємством, що сприяє швидкому та ефективному прийняттю рішень у кризових ситуаціях. Керівники, які володіють сучасними знаннями та навичками, здатні краще оцінювати ризики та застосовувати превентивні заходи, що мінімізує ймовірність виникнення криз через внутрішні проблеми, такі як неефективне використання ресурсів чи недостатній контроль за операційними процесами.

Стратегічне планування є важливим інструментом для прогнозування можливих кризових ситуацій та підготовки до них. Воно допомагає підприємству визначати довгострокові цілі, враховувати зміни у зовнішньому середовищі, такі як коливання цін на ринку, зміни у законодавстві чи вплив політичної нестабільності, та розробляти шляхи адаптації до цих умов. Завдяки стратегічному плануванню підприємство може диверсифікувати свої джерела доходу, шукати нові ринки збуту та укладати партнерства, що знижує залежність від конкретного ринку чи регіону та мінімізує ризик через раптові зовнішні зміни.

Модернізація техніки є ключовим аспектом для підвищення продуктивності та ефективності сільськогосподарських процесів. Вона дозволяє автоматизувати трудомісткі операції, знижуючи витрати на ручну працю, а також мінімізує залежність від людського фактору, що підвищує надійність і стабільність виробництва. Оновлення матеріально-технічної бази дозволяє підприємству легше адаптуватися до змін клімату або інших зовнішніх факторів, які впливають на продуктивність, наприклад, шляхом впровадження технологій зрошення, захисних споруд або вибору більш стійких до кліматичних змін сортів культур.

Страховання врожаю і майна є важливим механізмом для зниження фінансових ризиків у випадках природних катастроф, таких як посухи, повені або інші несприятливі погодні умови, які можуть значно знизити врожайність. Завдяки страхуванню підприємство може отримати фінансову компенсацію, що дозволяє уникнути значних збитків та швидко відновитися

після втрати врожаю або пошкодження майна. Це знижує вплив зовнішніх факторів і підвищує стабільність фінансових потоків, що важливо для забезпечення безперервності діяльності у складних умовах.

Технологічні інновації, зокрема впровадження автоматизованих систем обліку, точного землеробства та новітніх методів моніторингу, дозволяють значно оптимізувати виробничі процеси, підвищити точність управління ресурсами та знизити витрати. Використання інновацій зменшує залежність від кваліфікації персоналу і ризики, пов'язані з помилками, які виникають через людський фактор. Вони також дозволяють знижувати залежність від зовнішніх обставин, таких як коливання цін на паливо або насіння, шляхом зниження ресурсомісткості та впровадження енергоефективних технологій.

Розвиток сільської інфраструктури допомагає забезпечити стабільну логістику та зберігання продукції, що знижує ризики втрат через проблеми із зберіганням або транспортуванням. Окрім цього, поліпшення інфраструктури сприяє залученню та утриманню кваліфікованих працівників, що важливо для стабільної роботи підприємства.

Отже, аналіз кризових факторів, що впливають на сільськогосподарські підприємства, свідчить про важливість системного підходу до управління ризиками та підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій. Усвідомлення та розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх загроз дозволяє керівникам розробляти дієві стратегії, спрямовані на мінімізацію їх впливу. Це, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства та сприяє його сталому розвитку. З урахуванням складності сільськогосподарського бізнесу важливо не лише реагувати на вже існуючі проблеми, але й заздалегідь формувати заходи, що допоможуть уникнути кризових ситуацій у майбутньому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика аграрного сектору Львівської області.

Аграрний сектор Львівської області є важливою складовою економіки регіону та відіграє значну роль у забезпеченні продовольчої безпеки України. Завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам, географічному положенню та родючим ґрунтам, Львівщина має значний потенціал для розвитку сільського господарства. Особливістю аграрного сектору області є його багатопрофільність та орієнтація як на рослинництво, так і на тваринництво.

Рослинництво займає провідне місце в аграрному виробництві Львівської області. Основними культурами, які тут вирощують, є зернові (пшениця, кукурудза, ячмінь), технічні (ріпак, соняшник) та кормові культури (табл. 2.1). Завдяки сприятливому клімату та ефективним методам господарювання, місцеві аграрії можуть отримувати стабільно високі врожаї, які забезпечують не лише внутрішні потреби області, а й експортні можливості. Окрім того, останніми роками спостерігається збільшення площ, відведених під овочі та фрукти, що відповідає трендам на підвищення споживання свіжої та екологічно чистої продукції.

Аналіз даних про вирощування основних сільськогосподарських культур у Львівській області за період з 2021 до 2023 року свідчить про різні динамічні тенденції, пов'язані зі змінами виробництва окремих культур, а також загальною продуктивністю рослинництва. Це важливо для розуміння загальних трендів у аграрному секторі регіону та дозволяє оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на врожайність.

У сегменті зернових та зернобобових культур загальний обсяг виробництва зменшився на 3,09% (до рівня 96,91% від показника 2021 року),

що відображає певне зниження врожайності. Серед причин можуть бути зміни у кліматичних умовах, зокрема, вплив літньої спеки або недостатньої кількості опадів, а також можливі економічні чинники, які призвели до зменшення посівних площ.

Таблиця 2.1 – Виробництво основних сільськогосподарських культур Львівської області (тис.ц)

Рік	2021	2022	2023	Відхилення, 2023 до 2021, %
Культури зернові та зернобобові	18278,6	19045,5	17713,0	96,91
Пшениця	8243,8	9117,8	8465,3	102,69
Ячмінь	1834,9	1784,3	1405,3	76,59
Кукурудза	7550,0	7535,4	7201,9	95,39
Овес	340,0	340,0	360,7	106,09
Гречка	36,9	73,9	103,5	280,49
Культури зернобобові	61,4	66,4	67,3	109,61
Соя	2637,9	2898,6	3701,1	140,30
Соняшник	1017,2	1088,3	1033,0	101,55
Буряк цукровий фабричний	8484,7	11092,1	9679,1	114,08
Ріпак і кольза	1773,6	1766,8	1924,1	108,49
Картопля	16813,6	18309,5	18266,8	108,64
Культури овочеві (включаючи закритий ґрунт)	8291,8	8474,4	8590,3	103,60
Коренеплоди кормові	2862,7	2752,9	2656,6	92,80
Кукурудза кормова	592,0	513,4	595,3	100,56
Культури плодові та ягідні	1309,3	1424,0	1464,7	111,87

*таблицю складено за даними [19]

Пшениця продемонструвала позитивну динаміку, зростаючи на 2,69% за період (до рівня 102,69%), що свідчить про стабільний попит на цю культуру як стратегічно важливу для продовольчої безпеки. Це також може

бути результатом інвестицій у покращення насіннєвого матеріалу та оптимізацію технологій вирощування.

Виробництво ячменю скоротилося на 23,41% (до рівня 76,59%), що може бути викликано зменшенням посівних площ або переорієнтацією аграріїв на інші культури, зокрема, більш рентабельні. Це відображає спад попиту або зменшення вигідності ячменю на ринку.

Для кукурудзи було зафіксовано незначне зниження на 4,61% (до 95,39%). Це може бути пов'язано з певними змінами у кліматичних умовах, особливо щодо опадів, які є критичними для цієї культури. Незначне зменшення не є значним, однак свідчить про деяку нестабільність у її вирощуванні.

Показник для вівса збільшився на 6,09% (до рівня 106,09%), що може свідчити про поступове зростання інтересу до цієї культури, ймовірно, у зв'язку з розширенням використання вівса у харчовій промисловості та здоровому харчуванні.

Значне зростання показала гречка, обсяг виробництва якої збільшився на 180,49% (до 280,49%), що вказує на значну популяризацію культури серед виробників, можливо, через зростання попиту та державну підтримку для забезпечення продовольчої безпеки. Це є позитивною тенденцією для зменшення залежності від імпорту гречки.

Зернобобові культури зросли на 9,61% (до 109,61%), що може свідчити про стабільний попит на білкові культури, зокрема, через збільшення споживання продуктів рослинного білка як альтернативи тваринним продуктам.

Виробництво сої різко зросло на 40,3% (до рівня 140,3%), що відображає світову тенденцію до збільшення площ під сою, яка є важливим джерелом білка та олії. Попит на сою зростає, особливо на міжнародному ринку, що робить її привабливою для виробників.

У випадку соняшника відбулося зростання на 1,55% (до рівня 101,55%), що вказує на стабільність виробництва та попит на соняшникову

олію. Позитивна тенденція свідчить про сталість ринку олійних культур, хоча зростання було відносно помірним.

Виробництво буряку цукрового фабричного зросло на 14,08% (до 114,08%), що може свідчити про збільшення попиту на цукор, а також розширення можливостей для внутрішнього ринку, зокрема в умовах обмеженого імпорту.

Ріпак та кольза зросли на 8,49% (до 108,49%), що може бути викликано стабільним попитом на біопаливо, оскільки ріпак є важливою культурою для виробництва біодизеля, а також має високу експортну цінність.

Обсяг виробництва картоплі збільшився на 8,64% (до 108,64%), що є позитивним показником для продовольчої безпеки регіону. Попит на картоплю є стабільним, і навіть незначне збільшення може вказувати на впровадження нових сортів або технологій, які підвищують врожайність.

У сегменті овочевих культур (включаючи закритий ґрунт) обсяги виробництва збільшились на 3,6% (до 103,6%), що відображає зростання попиту на свіжу овочеву продукцію, зокрема, у зимовий період. Закритий ґрунт дозволяє стабілізувати обсяги виробництва незалежно від сезонності.

Обсяги кормових коренеплодів знизилися на 7,2% (до 92,8%), що може бути пов'язано зі скороченням тваринницьких господарств або зменшенням необхідності у кормових культурах у зв'язку з зміною раціону тварин.

Для кукурудзи кормової обсяг виробництва залишився майже на одному рівні, збільшившись лише на 0,56% (до 100,56%), що вказує на стабільний попит у тваринництві, без істотних змін у споживанні корму.

Плодово-ягідні культури збільшилися на 11,87% (до 111,87%), що свідчить про поступове зростання популярності цих культур як на внутрішньому ринку, так і для переробки. Попит на ягоди та фрукти, зокрема у свіжому та переробленому вигляді, зростає, що стимулює виробників розширювати площі під ці культури.

У цілому, аграрний сектор Львівської області демонструє збалансовану динаміку, зокрема через зростання обсягів виробництва високоприбуткових і

стратегічних культур, таких як пшениця, соя, гречка та буряк цукровий. Водночас зниження обсягів для деяких культур вказує на необхідність коригування стратегій вирощування, щоб ефективніше використовувати наявний потенціал та ресурси.

Зміну урожайності основних сільськогосподарських культур Львівської області за досліджуваний період ми зобразили на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Зміна урожайності основних сільськогосподарських культур Львівської області (ц з 1 га зібраної площі) у 2023р. до 2021р.

**складено автором за даними [4]*

Аналізуючи зміну урожайності основних сільськогосподарських культур у Львівській області з 2021 до 2023 року, можна побачити різноспрямовані тенденції для окремих культур, що відображає як природно-кліматичні фактори, так і зміни у агротехніці та виборі культур для вирощування.

Загалом, аналіз урожайності сільськогосподарських культур Львівської області за період 2021–2023 років показує позитивну динаміку для більшості культур, особливо для тих, які мають високий попит або надаються підтримці через державні та регіональні програми.

Тваринництво у Львівській області також має значний потенціал, хоча і поступається рослинництву за обсягами виробництва. Основними напрямками тваринництва є розведення великої рогатої худоби (молочне і м'ясне скотарство), свинарство та птахівництво. Місцеві фермери активно впроваджують сучасні технології, що дозволяє покращувати якість продукції та підвищувати продуктивність. Крім того, в області приділяється увага розвитку органічного тваринництва, що відповідає загальноукраїнським тенденціям на екологізацію сільського господарства.

Таблиця 2.2 – Кількість сільськогосподарських тварин Львівської області (на 1 січня, тис. голів)

Рік	2022	2023	2024	Відхилення, 2024 до 2022, %
Велика рогата худоба	126,7	99,0	83,4	65,82
У тому числі корови	75,9	64,4	58,1	76,55
Свині	435,3	464,4	424,5	97,52
Вівці та кози	29,8	27,2	25,5	85,57
Коні	23,5	19,8	17,5	74,47
Птиця свійська	11576,9	11065,7	11014,5	95,14
Кролі	261,7	255,3	258,4	98,74
Бджолосім'ї, тис, сімей	64,7	65,0	65,3	100,93

**таблицю складено за даними [19]*

Аналізуючи зміни в кількості сільськогосподарських тварин у Львівській області за період з 2022 до 2024 року, можна спостерігати загальну тенденцію до зменшення поголів'я, особливо для великої рогатої худоби, корів, овець, кіз і коней, що свідчить про складнощі у підтримці тваринництва в регіоні.

Для великої рогатої худоби кількість зменшилась з 126700 голів у 2022 році до 83400 голів у 2024 році, що становить лише 65,82% від рівня 2022 року. Це значне скорочення може бути зумовлене як економічними

чинниками, так і зростанням витрат на корми, зменшенням державної підтримки, а також складними ринковими умовами для реалізації м'ясної та молочної продукції.

Цікавою є ситуація з бджолосім'ями: їх кількість збільшилася з 64700 у 2022 році до 65300 у 2024 році, що становить 100,93% від рівня 2022 року. Це свідчить про зростаючий інтерес до бджільництва, що може бути пов'язане з високим попитом на мед, продукти бджільництва та розвитком органічного сільського господарства, де бджоли відіграють важливу роль в запиленні рослин.

Таким чином, загальна тенденція свідчить про зменшення кількості поголів'я для більшості категорій сільськогосподарських тварин, що може бути зумовлено економічними, кліматичними факторами та змінами в ринкових умовах. Зростання ж кількості бджолосімей свідчить про перспективи розвитку альтернативних напрямків у сільському господарстві, орієнтованих на екологічну продукцію.

Окремої уваги заслуговує кооперативний рух, який активно розвивається у Львівській області. Завдяки створенню кооперативів дрібні фермери отримують можливість спільного використання техніки, оптимізації виробничих процесів і збуту продукції. Це сприяє зміцненню малих та середніх господарств, а також підвищує конкурентоспроможність регіональної аграрної продукції на внутрішньому ринку.

Важливим аспектом є інвестиційна привабливість аграрного сектору Львівщини, зумовлена близькістю до європейських ринків та високою якістю продукції. На території області діють численні програми підтримки аграрного бізнесу, що фінансуються як з державного, так і з місцевого бюджету. Це дозволяє фермерам отримувати доступ до сучасних технологій, проводити модернізацію обладнання та вдосконалювати аграрну інфраструктуру.

Виробництво основних видів продукції тваринництва Львівської області розглянемо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Виробництво основних видів продукції тваринництва
Львівської області (тис. т)

Рік	2021	2022	2023	Відхилення, 2023 до 2021, %
Вирощування сільськогосподарських тварин (у живій масі)	210,9	208,6	218,2	103,46
Реалізація на забій сільськогосподарських тварин у живій масі	203,5	202,4	208,3	102,36
У тому числі яловичина і телятина (у живій масі)	35,8	28,9	27,5	76,82
У тому числі свинина (у живій масі)	64,6	72,5	77,4	119,81
У тому числі баранина і козлятина (у живій масі)	0,5	0,5	0,5	100,00
У тому числі м'ясо птиці (у живій масі)	99,1	96,3	98,9	99,80
У тому числі м'ясо кролів (у живій масі)	1,7	1,5	1,5	88,24
У тому числі конина (у живій масі)	1,8	2,7	2,5	138,89
М'ясо усіх видів (у забійній масі)	147,3	147,2	151,8	103,05
Молоко	425,3	387,5	322,9	75,92
Яйця, млн, шт	598,8	602,0	617,5	103,12
Вовна, т	14,0	13,0	14,0	100,00
Мед, т	1025,0	1029,0	1035,0	100,98

*таблицю складено за даними [19]

Для прикладу Комплексна програма підтримки та розвитку сільського господарства у Львівській області на 2021–2025 роки є важливим інструментом для стимулювання аграрного сектору регіону, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Метою цієї програми є забезпечення сталого розвитку сільських територій, підвищення рівня життя сільського населення та створення умов для зростання виробничих обсягів у сільському господарстві. Програма охоплює кілька основних напрямів, які

спрямовані на покращення економічної, соціальної та екологічної складових аграрного сектору [13].

За результатами реалізації Комплексної програми спостерігаються позитивні зміни в аграрному секторі Львівщини. Зокрема:

- збільшення виробничих обсягів у рослинництві та тваринництві завдяки модернізації обладнання та вдосконаленню агротехнологій;
- зростання експортного потенціалу регіону завдяки підвищенню якості продукції та виходу на нові ринки збуту;
- зміцнення позицій малих і середніх фермерів завдяки розвитку кооперації та підтримці інфраструктурних проектів;
- збільшення частки органічного виробництва, що відповідає загальноукраїнським і європейським трендам на екологізацію сільського господарства;
- зменшення міграції сільського населення та збільшення зайнятості завдяки створенню нових робочих місць у сільськогосподарському секторі та суміжних галузях [13].

Комплексна програма підтримки та розвитку сільського господарства на 2021–2025 роки має велике значення для Львівщини, оскільки сприяє не тільки економічному зростанню, а й соціальному розвитку сільських територій. Вона дозволяє підвищити якість життя на селі, підтримати молодь у сільських громадах, покращити екологічну ситуацію завдяки підтримці екологічних практик. Окрім того, програма допомагає області підготуватися до більш інтегрованої співпраці з європейськими ринками та є важливим інструментом в антикризовому управлінні, що може забезпечити довгострокову стійкість аграрного сектору Львівщини.

Програма є важливою складовою стратегії розвитку регіону та закладає міцний фундамент для подальшого зростання, орієнтованого на інновації, екологічну безпеку та соціальну відповідальність.

Таким чином, аграрний сектор Львівської області є багатограним і перспективним напрямом економічного розвитку регіону. Завдяки комбінації

природних умов, інноваційних підходів до ведення господарства, підтримки з боку влади та розвитку кооперації, цей сектор має всі можливості для подальшого зростання та зміцнення позицій на українському та європейському ринках.

2.2. Оцінка фінансового стану ТзОВ «Жовківський ППР»

"ТОВ "Жовківський Племптахорепродуктор" - це підприємство з багаторічним досвідом, засноване у 1994 році. Незважаючи на те, що за основним видом економічної діяльності компанія вказана як підприємство зі свинарства, її назва "Племптахорепродуктор" та додаткові види діяльності, такі як вирощування зернових, вказують на те, що птахівництво є одним із ключових напрямів діяльності компанії. Значний статутний капітал у розмірі 22 мільйонів гривень свідчить про фінансову стабільність підприємства та його потенціал для розвитку. Розташування компанії в селі Мервичі Львівської області забезпечує безпосередній доступ до сільськогосподарських угідь та створює сприятливі умови для ведення сільськогосподарського виробництва. Наявність англійської назви вказує на можливі міжнародні зв'язки компанії або на прагнення до виходу на зовнішні ринки [22].

Вибір товариства з обмеженою відповідальністю як організаційно-правової форми є типовим для середнього та малого бізнесу в аграрному секторі. Це дозволяє обмежити фінансові ризики для засновників та створює сприятливі умови для залучення інвестицій.

Враховуючи назву підприємства "Племптахорепродуктор", можна стверджувати, що основний акцент робиться на племінному розведенні птиці. Підприємство спеціалізується на вирощуванні таких видів птиці, як:

- ✓ кури: м'ясні породи (бройлери), яйценосні породи та декоративні породи.
- ✓ індики: м'ясні породи (бронзові, білі широкогруді).
- ✓ качки: м'ясні породи (пекінські), яйценосні породи.
- ✓ гуси: м'ясні породи, печінкові породи.

Підприємство займається селекційною роботою, спрямованою на покращення генетичних характеристик птиці (продуктивність, стійкість до хвороб).

Основним ринком збуту є внутрішній ринок України. Продукція може реалізовуватися через:

- ✓ оптові бази: продаж великих партій продукції оптовим покупцям.
- ✓ роздрібні мережі: поставка продукції в супермаркети та інші торгові точки.
- ✓ прямі поставки: продаж продукції ресторанам, кафе, готелям.

При наявності відповідних сертифікатів та високої якості продукції, можливий експорт на ринки країн ЄС, країн СНД та інших регіонів.

Для забезпечення високої продуктивності та якості продукції підприємство використовує сучасні технології у виробництві:

- автоматизовані системи годівлі та водопою: забезпечують точний контроль над раціоном і кількістю споживаної води;
- система вентиляції та опалення: підтримують оптимальний мікроклімат у приміщеннях для утримання птиці;
- системи освітлення: регулювання освітлення для стимуляції яйцекладки у курей;
- ветеринарні препарати: використання сучасних ветеринарних препаратів для профілактики та лікування хвороб.

Для запобігання поширенню інфекційних захворювань на підприємстві повинні бути впроваджені суворі заходи біобезпеки. Використання біологічних очисних споруд для знезараження стічних вод перед скиданням у

водойми. Утилізація органічних відходів (гній, послід) для виробництва органічних добрив або біогазу.

Підприємством використовується енергоефективне обладнання та альтернативні джерела енергії (сонячні панелі, вітрогенератори).

ТОВ "Жовківський Племптахорепродуктор" як значущий гравець на місцевому аграрному ринку має значний потенціал для прояву соціальної відповідальності. Цей аспект діяльності компанії виходить за межі виробництва та продажу продукції і передбачає активну участь у житті місцевої громади.

Така підтримка місцевих громад знаходить своє відображення у інвестиціях в інфраструктуру. Це означає, що підприємство може фінансувати або брати участь у проектах з покращення інфраструктури села: ремонт доріг, будівництво спортивних майданчиків, облаштування зон відпочинку. Не менш важливим процесом є співпраця з навчальними закладами громади. Партнерство зі школами та професійними училищами може включати проведення профорієнтаційних заходів, організацію екскурсій на підприємство, надання стипендій та грантів для талановитих студентів. Підтримка культурних заходів, фестивалів, спортивних змагань, які проводяться в регіоні. Волонтерська діяльність полягає у залученні співробітників до волонтерських проектів, наприклад, допомога військовим, допомога дитячим будинкам, притулком для тварин. Для територіальної громади важливим аспектом є створення робочих місць. Безпосередньо при найманні персоналу надається перевага місцевим жителям, тим самим сприяючи розвитку регіону. Інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації працівників, забезпечуючи їм можливість професійного зростання. Важливим, на нашу думку є забезпеченням працівникам гідну оплату праці та соціальні гарантії відповідно до законодавства. Забезпечення безпечних та комфортних умови праці, дотримуючись всіх санітарних норм та правил техніки безпеки. Реалізація соціальної відповідальності може стати одним з ключових факторів успіху ТОВ "Жовківський

Племптахорепродуктор" та зміцнити його позиції на ринку. ТОВ "Жовківський Племптахорепродуктор" має значний потенціал для подальшого розвитку. Завдяки своїй довгій історії, досвіду та фінансовій стабільності, компанія може успішно конкурувати на ринку та зайняти лідируючі позиції. Для досягнення успіху необхідно постійно вдосконалюватися, інвестувати в нові технології та адаптуватися до змін ринку.

Для більш детальної оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства нами розраховано та проаналізовано ряд важливих фінансових показників за допомогою річної фінансової звітності підприємства за досліджуваний період 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4. – Аналіз динаміки та структури майна ТзОВ «Жовківський ППР»

Показники	2021		2022		2023		Відхилення 2023 до 2021 (+,-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Усього майна	261339,4	100,0	458567,0	100,0	828545,0	100,0	567205,6	317,0
в т.ч. основні засоби і необоротні активи	198214,7	75,8	285498,0	62,3	543213,0	65,6	344998,3	274,1
оборотні активи	63124,7	24,2	173069,0	37,7	285332,0	34,4	222207,3	452,0
з них : матеріальні оборотні активи	24762,2	9,5	99678,0	21,7	164379,0	19,8	139616,8	663,8
грошові кошти	816,8	0,3	6849,0	1,5	48,0	0,0	-768,8	5,9
кошти в розрахунках	19880,5	7,61	66541,0	14,5	120905,0	14,6	101024,5	608,2

З даних таблиці 2.4 бачимо, що за період з 2021 по 2023 роки відбулося значне зростання загальної суми активів підприємства. Це свідчить про

активне розширення діяльності, можливо, пов'язане з інвестиціями в нові проекти, придбання додаткового обладнання, збільшення виробничих потужностей тощо.

Найбільш значне зростання спостерігається саме в цій категорії основні засоби та необоротні активи. Це може свідчити про інвестиції в нові будівлі, споруди, обладнання, які будуть використовуватися протягом тривалого періоду. Таке зростання може бути пов'язане з розширенням виробництва, модернізацією технологічних процесів або диверсифікацією діяльності.

Зростання оборотних активів також є значним. Це може свідчити про збільшення запасів сировини, матеріалів, готової продукції, а також про зростання дебіторської заборгованості. Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва та продажів. Істотне зростання матеріальних оборотних активів свідчить про збільшення запасів сировини, матеріалів, готової продукції. Це може бути пов'язане з очікуванням зростання попиту на продукцію або бажанням забезпечити безперебійність виробництва.

Незважаючи на загальне зростання активів, спостерігається зменшення грошових коштів у 2023 році порівняно з попередніми роками. Це може бути пов'язано з інвестиціями в основні засоби, збільшенням дебіторської заборгованості або погашенням кредиторської заборгованості. Зростання коштів у розрахунках свідчить про активізацію господарської діяльності.

Отже, підсумовуючи варто зазначити, що загальна сума активів підприємства значно зросла за період з 2021 по 2023 роки, що свідчить про активне розширення діяльності. Основна частина зростання припадає на основні засоби та необоротні активи, що свідчить про інвестиції в довгострокові активи. Зростання оборотних активів свідчить про збільшення обсягів виробництва та продажів. Спостерігається зміна структури активів: зменшення частки грошових коштів та збільшення частки основних засобів та оборотних активів.

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки джерел коштів, що вкладені в майно ТЗОВ «Жовківський ППР»

	2021		2022		2023		Відхилення (+,-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Усього коштів	261339,4	100,0	458567,0	100,0	828545,0	100,0	567205,6	317,0
Власний капітал	108058,4	41,3	297551,0	64,89	658892,0	79,52	550833,6	609,8
Позичені кошти	18600,0	7,1	59943,0	13,07	47947,0	5,79	29347,0	257,8
Кредиторська заборгованість	134681,0	51,5	101073,0	22,04	121706,0	14,69	-12975,0	90,4
Наявність власних оборотних засобів	-90156,3	-34,5	12082,0	2,6	115679,0	13,96	205835,3	-128,3

Розраховані показники таблиці 2.5 вказують на те, що фінансовий стан підприємства за період з 2021 по 2023 роки значно покращився. Це підтверджується значним зростанням загальної суми коштів, власного капіталу та дещо меншим зростанням позичених коштів.

Найбільш значне зростання спостерігається саме в категорії власний капітал. Це може свідчити про те, що підприємство реінвестує прибуток, отримує додаткові інвестиції від власників або збільшує статутний капітал. Таке зростання свідчить про фінансову стійкість досліджуваного підприємства та його здатність до самофінансування.

Зростання позичених коштів також відбулося, але в менших масштабах, ніж зростання власного капіталу. Це може свідчити про те, що підприємство використовує залучені кошти для фінансування своєї діяльності, але при цьому намагається зберегти фінансову незалежність.

Зменшення кредиторської заборгованості в 2023 році порівняно з 2022 роком може свідчити про покращення ліквідності підприємства та його здатності своєчасно розраховуватися з кредиторами.

Зміна знаку показника наявність власних оборотних засобів з від'ємного на додатний свідчить про значне покращення ліквідності

підприємства. Це означає, що підприємство стало більш фінансово стійким і має достатньо коштів для покриття своїх поточних зобов'язань.

Отже, дані таблиці 2.5 вказують на здатність ТзОВ «Жовківський ППР» ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами.

Важливим аспектом оцінки фінансового стану підприємств є розрахунок коефіцієнтів рентабельності досліджуваного підприємства (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Розрахунок коефіцієнтів рентабельності ТзОВ «Жовківський ППР»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення (+,-)
Обсяг чистого прибутку	50033,9	174291,8	357228,0	307194,1
Рентабельність продукції	27,75	93,89	104,54	76,79
Рентабельність активів	19,15	38,01	43,12	23,97
Рентабельність основного капіталу	19,15	38,01	43,12	23,97
Рентабельність власного капіталу	46,30	58,58	54,22	7,91
Операційна рентабельність продажу (реалізованої продукції)	21,22	47,13	49,07	27,85
Чиста рентабельність продажу	21,22	45,74	48,33	27,11

З наведених даних таблиці 2.6, що фінансові показники підприємства за аналізований період демонструють стійку тенденцію до зростання. Це свідчить про ефективність роботи компанії, її адаптацію до ринкових умов та впровадження успішних стратегій розвитку.

Позитивна динаміка чистого прибутку свідчить про збільшення ефективності виробничо-господарської діяльності. Це може бути пов'язано зі зростанням обсягів виробництва та продажів, зниженням собівартості

продукції, оптимізацією витрат тощо. Всі розраховані показники рентабельності демонструють зростання. Це означає, що підприємство стає більш ефективним у використанні своїх ресурсів (активів, капіталу, продажу).

Значне зростання показників рентабельності продукції та продажів свідчить про підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та покращення цінової політики. Зростання показників рентабельності активів та власного капіталу свідчить про ефективне використання активів та капіталу підприємства. Це може бути пов'язано з інвестиціями в модернізацію виробництва, оптимізацією оборотного капіталу тощо.

Зростання показників операційної та чистої рентабельності продажів свідчить про покращення ефективності основної діяльності підприємства.

Аналіз фінансових показників свідчить про позитивну динаміку розвитку ТОВ "Жовківський Плептахопродуктор". Підприємство демонструє високу ефективність виробничо-господарської діяльності, впевнено розвивається і зміцнює свої позиції на ринку.

Оборотність оборотних активів – це показник, який відображає швидкість перетворення оборотних активів підприємства на грошові кошти. Іншими словами, він показує, як ефективно підприємство використовує свої оборотні активи для генерації прибутку (табл. 2.7).

Аналіз оборотності оборотних активів є важливим інструментом для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства та виявлення резервів для підвищення його фінансової стійкості. Регулярний моніторинг цього показника дозволяє своєчасно вживати необхідних заходів для оптимізації управління оборотним капіталом.

Таблиця 2.7 – Аналіз оборотності оборотних активів ТЗОВ «Жовківський ППР»

Показники				Відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	тис. грн.	%
Виручка від реалізації	235790,4	381030,0	739161,0	503370,6	313,5

Сума оборотних активів	63124,7	173069,0	285332,0	222207,3	452,0
Сума дебіторської заборгованості перероблена	19880,5	66541,0	120905,0	101024,5	608,2
Сума кредиторської заборгованості	134681,0	101073,0	121706,0	-12975,0	90,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,735	2,202	2,591	-1,145	69,4
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,268	0,454	0,386	0,118	144,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,860	5,726	6,114	-5,747	51,5
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,751	3,770	6,073	4,323	346,9
Тривалість обороту оборотних активів, днів	98	166	141	43	144,2

З наведених даних видно, що підприємство демонструє значне зростання як виручки, так і суми оборотних активів. Однак, динаміка коефіцієнтів оборотності та пов'язаних з ними показників свідчить про деякі проблеми в управлінні оборотним капіталом.

Незважаючи на значне зростання виручки та оборотних активів, коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що підприємству потрібно більше часу для перетворення своїх оборотних активів на грошові кошти.

У 2023 році коефіцієнт дещо відновився, але все ще залишається нижчим, ніж у 2021 році. Це може вказувати на те, що підприємство вживає заходи для покращення ефективності використання оборотних активів.

Сума дебіторської заборгованості значно зросла за всі роки, що аналізуються. Це може свідчити про погіршення умов оплати клієнтами або

про лібералізацію кредитної політики підприємства. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився, що підтверджує висновок про збільшення середнього терміну погашення заборгованості.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості значно зріс, що свідчить про прискорення оплати постачальникам. Це може бути пов'язано з поліпшенням фінансового стану підприємства або з більш жорсткою кредиторською політикою постачальників.

Тривалість обороту оборотних активів збільшилася, що підтверджує висновок про зниження коефіцієнта оборотності. Це означає, що кожна гривня, інвестована в оборотні активи, "заморожена" на більш тривалий період.

Незважаючи на загальне зростання фінансових показників, підприємству необхідно звернути увагу на ефективність використання оборотних активів. Зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів і зростання дебіторської заборгованості можуть негативно вплинути на ліквідність підприємства та його фінансову стійкість.

Платоспроможність підприємства – це його здатність своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Аналіз платоспроможності дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, його ризики та перспективи розвитку. Аналіз платоспроможності є важливим інструментом для оцінки фінансового стану підприємства. Регулярний аналіз дозволяє виявити проблеми, оцінити ризики та розробити заходи для підвищення платоспроможності.

Таблиця 2.8 – Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства ТзОВ «Жовківський ППР»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	0,413	0,649	0,795	0,382
Коефіцієнт фінансової залежності	2,419	1,541	1,257	-1,161

коефіцієнт фінансового ризику	1,419	0,541	0,257	-1,161
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,834	0,041	0,176	1,010
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,587	0,351	0,205	-0,382
Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	1,419	0,541	0,257	-1,161
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1,000	1,000	1,000	0,000
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	-1,428	0,070	0,405	1,834
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,705	1,848	3,884	3,179
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,834	0,041	0,176	1,010
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	-1,428	0,070	0,405	1,834
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-3,641	0,121	0,704	4,345
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,009	0,568	0,000	0,009
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,680	0,705	0,701	0,020
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,610	0,526	0,531	-0,080
Коефіцієнт нагромадження амортизації	0,107	0,114	0,114	0,007
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,318	0,606	0,525	0,207

З наведених даних видно, що фінансова стійкість підприємства значно покращилася за період з 2021 по 2023 роки. Більшість показників демонструють позитивну динаміку, що говорить про зростання частки власного капіталу, зниження фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування та покращення ліквідності.

Значне зростання коефіцієнта автономії та одночасне зниження коефіцієнта фінансової залежності свідчать про те, що підприємство стало

менш залежним від позикових коштів і більше фінансується за рахунок власних джерел. Це позитивно впливає на фінансову стійкість.

Позитивна динаміка цих показників коефіцієнтів маневреності власного капіталу та забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами свідчить про збільшення маневреності власного капіталу та покращення ліквідності.

Значне зростання коефіцієнта фінансової стабільності свідчить про загальне підвищення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз інших коефіцієнтів (забезпеченості запасів, маневреності власних оборотних коштів, співвідношення оборотних і необоротних активів тощо) також підтверджує загальну тенденцію до покращення фінансового стану.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що фінансова стійкість підприємства значно покращилася за останні роки. Це свідчить про ефективну роботу менеджменту та сприятливі зовнішні умови. Однак, для підтвердження цієї тенденції необхідно проводити регулярний моніторинг фінансових показників і вживати заходів для підтримки досягнутого рівня фінансової стійкості.

Коефіцієнти рентабельності – це важливі фінансові показники, які відображають ефективність використання підприємством своїх ресурсів. Вони показують, яка частка доходу залишається у підприємства після покриття всіх витрат.

Таблиця 2.9 – Розрахунок коефіцієнтів рентабельності ТЗОВ «Жовківський ППР»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення (+,-)
1	2	3	4	5
Обсяг чистого прибутку	50033,9	174291,8	357228,0	307194,1
Рентабельність продукції	27,75	93,89	104,54	76,79
Рентабельність активів	19,15	38,01	43,12	23,97
Рентабельність основного капіталу	19,15	38,01	43,12	23,97

Рентабельність власного капіталу	46,30	58,58	54,22	7,91
Операційна рентабельність продажу (реалізованої продукції)	21,22	47,13	49,07	27,85
Чиста рентабельність продажу	21,22	45,74	48,33	27,11
Валова рентабельність продажу	23,53	51,28	53,77	30,24
Рентабельність (збитковість) виробничих витрат, %	30,77	105,25	116,30	85,53
Рентабельність (збитковість) операційних витрат, %	26,25	88,40	95,23	68,98
Загальна рентабельність (збитковість) витрат звичайної діяльності, %	26,25	83,58	92,45	66,19
Чиста рентабельність (збитковість) витрат звичайної діяльності, %	26,25	83,58	92,45	66,19
Чиста рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності, %	26,25	83,58	92,45	66,19
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,31	2,05	2,16	0,86
Коефіцієнт окупності операційних витрат	1,26	1,88	1,95	0,69
Рентабельність (збитковість) продажу, %	23,53	51,28	53,77	30,24
Рентабельність (збитковість) доходу від операційної діяльності, %	21,22	47,13	49,07	27,85
Чиста рентабельність (збитковість) сукупного капіталу, %	0,38	0,48	0,56	0,17
Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	0,93	0,86	0,75	-0,18
Загальна рентабельність (збитковість) виробничих фондів, %	0,56	0,70	0,79	0,23

Продовжити таблицю 6

1	2	3	4	5
Чиста рентабельність (збитковість) виробничих фондів, %	0,56	0,70	0,79	0,23
Коефіцієнт окупності сукупного капіталу	1,80	1,06	1,15	-0,66
Коефіцієнт окупності власного капіталу	4,36	1,88	1,55	-2,82
Період окупності сукупного капіталу, років	2,61	2,07	1,80	-0,81

Період окупності власного капіталу, років	1,08	1,16	1,34	0,26
---	------	------	------	------

На підставі наданих даних можна зробити висновок, що підприємство демонструє стійку тенденцію до зростання прибутковості. Більшість показників рентабельності за період з 2021 по 2023 роки демонструють позитивну динаміку. Це свідчить про ефективність управління підприємством та впровадження успішних стратегій.

Зростання показників рентабельності продукції, активів, основного капіталу, власного капіталу свідчить про підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства. Позитивна динаміка показників операційної та чистої рентабельності продажів вказує на покращення ефективності основної діяльності підприємства та зменшення витрат на реалізацію продукції. Показник валової рентабельності продажів збільшується, що свідчить про збільшення різниці між виручкою від реалізації продукції та її собівартістю, що може бути пов'язано з підвищенням цін на продукцію, зниженням собівартості або оптимізацією виробничих процесів.

Позитивна динаміка показників рентабельності (збитковості) виробничих, операційних та загальних витрат звичайної діяльності вказує на зменшення впливу витрат на прибуток, що може бути пов'язано з ефективнішим управлінням витратами.

Зростання коефіцієнтів окупності виробничих та операційних витрат свідчить про те, що кожна гривня, інвестована у виробничі та операційні витрати, швидше окупується.

Незважаючи на загальну позитивну динаміку, варто звернути увагу на деякі моменти, які можуть вплинути на подальший розвиток компанії.

Зниження рентабельності власного капіталу у 2023 році є тривожним сигналом. Це може свідчити про те, що збільшення власного капіталу не супроводжується відповідним зростанням прибутку. Причини такого явища

можуть бути різними: неефективне використання додаткових коштів, зміна структури активів, посилення конкуренції тощо. Для детального розуміння ситуації необхідно провести глибокий аналіз фінансової звітності та порівняти динаміку різних статей доходів і витрат.

Іншим потенційним ризиком є негативні значення коефіцієнтів маневреності власного капіталу та забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами у початкові роки. Це свідчить про проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю підприємства. Незважаючи на покращення цих показників у подальші роки, необхідно проаналізувати, чи повністю усунені ці проблеми. Можливо, залишилися приховані ризики, які можуть проявитися в майбутньому.

Для мінімізації вище перелічених ризиків, на нашу думку, доцільним буде продовжувати політику оптимізації витрат, тобто шукати додаткові резерви для зниження собівартості продукції; розширювати асортимент продукції та освоювати нові ринки, це дозволить знизити залежність від одного сегмента ринку; підвищувати ефективність використання активів, мається на увазі проводити інвентаризацію основних засобів, оптимізувати запаси; збільшувати фінансову стійкість, тобто залучати додаткові інвестиції, знижувати рівень заборгованості, регулярно оцінювати фінансові ризики і розробляти заходи для їх мінімізації.

Підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку. Однак, для підтримки досягнутих результатів необхідно продовжувати працювати над підвищенням ефективності, зниженням витрат та розширенням ринків збуту. Регулярний аналіз фінансових показників дозволить своєчасно виявляти потенційні проблеми та розробляти ефективні стратегії розвитку.

Таблиця 2.10 відображає динаміку активів та пасивів підприємства протягом трьох років. Спостерігається стійка тенденція до зростання як активів, так і пасивів. Це може свідчити про розширення діяльності підприємства, збільшення інвестицій та залучення додаткових фінансових ресурсів.

Таблиця 2.10 – Аналіз ліквідності балансу ТзОВ «Жовківський ППР» за 2021-2023 рр.

Актив	2021	2022	2023	Пасив	2021	2022	2023	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)		
								2021	2022	2023
A1	816,8	6847,0	48,0	П1	134681,0	101073,0	121706,0	- 133864,2	-94226,0	- 121658,0
A2	19880,5	66543,0	120905,0	П2	18600,0	59943,0	47947,0	1280,5	6600,0	72958,0
A3	42427,4	99679,0	164379,0	П3	0,0	0,0	0,0	42427,4	99679,0	164379,0
A4	198214,7	285498,0	543213,0	П4	108058,4	297551,0	658892,0	90156,3	-12053,0	- 115679,0
Баланс	261339,4	458567,0	828545,0	Баланс	261339,4	458567,0	828545,0	0,0	0,0	0,0

За активом А1 спостерігається різке зростання у 2022 році, а потім різке падіння у 2023. Це може свідчити про короткострокові інвестиції або операції, які суттєво вплинули на цей актив у певні періоди. Актив А2 зростає протягом всіх років, що пояснюється інвестиціями в основні засоби або довгострокові фінансові активи. Також спостерігається стійке зростання активу А3, що може бути пов'язано зі збільшенням дебіторської заборгованості або іншими оборотними активами. Найбільш значне зростання серед усіх активів у А4, що свідчить про значні інвестиції в необоротні активи або довгострокові фінансові вкладення.

Тенденція зменшення пасиву П1 протягом всіх років може свідчити про декілька факторів. По-перше, це може бути наслідком успішної політики управління боргом, тобто систематичної сплати кредиторської заборгованості. По-друге, зміна структури капіталу, зокрема збільшення частки власного капіталу, також може призвести до зменшення загальної суми пасивів.

Зростання пасиву П2 у 2022 році, потім знову зменшення. Така динаміка характерна для підприємств, які використовують короткострокове кредитування для фінансування своєї діяльності. Зростання пасиву у 2022 році може бути пов'язано з отриманням нових кредитів або позик. Подальше

зменшення свідчить про їх своєчасне погашення. Це може бути пов'язано з покращенням фінансового стану підприємства або зміною його інвестиційних планів.

Відсутність пасиву ПЗ в цій статті. Якщо в якійсь статті пасиву відсутні дані, це може означати, що ця стаття не є релевантною для даного підприємства або що відповідні зобов'язання були повністю погашені. Також можливо, що ця стаття стосується власного капіталу або резервів, які зазвичай не класифікуються як пасиви.

Найбільш значне зростання серед усіх пасивів у П4. Збільшення довгострокових зобов'язань може бути пов'язано з інвестуванням у довгострокові проекти, придбанням основних засобів за рахунок кредитів або емісією облігацій. Залучення інвестицій також може призвести до зростання пасивів, оскільки інвестори стають кредиторами підприємства.

Аналіз динаміки пасивів дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства, його залежність від зовнішніх джерел фінансування та ефективність управління боргом. Зростання пасивів може свідчити про розширення діяльності, але водночас збільшує фінансові ризики. Зменшення пасивів, навпаки, свідчить про покращення фінансового стану, але може бути пов'язано зі зменшенням масштабів діяльності.

2.3. Сучасні фінансові та управлінські інструменти для підвищення стійкості підприємств до кризи в контексті аграрного сектору Львівщини

Сучасні фінансові та управлінські інструменти для підвищення стійкості аграрних підприємств набувають все більшої актуальності в умовах зростаючої економічної нестабільності. Аграрний сектор Львівської області, враховуючи його високу залежність від природно-кліматичних умов та зовнішніх економічних чинників, особливо потребує інноваційних підходів для забезпечення стійкості в кризові періоди. Вітчизняні науковці та

експерти пропонують різноманітні методи й інструменти, які допомагають аграріям адаптуватися до викликів та мінімізувати ризики.

А. П. Марченко у своїй роботі наголошує на важливості управлінських інновацій, зокрема впровадження систем контролінгу та ризик-менеджменту. Вони дозволяють вчасно виявляти потенційні загрози для підприємства і завчасно розробляти стратегії їх подолання. Для аграрного сектору Львівщини такі підходи є критично важливими, оскільки місцеві підприємства можуть значно підвищити свою стійкість, якщо почнуть впроваджувати сучасні методи управління [16].

Д. І. Левченко пропонує звернути увагу на страхування ризиків, зокрема страхування врожаїв та техніки. Це є одним з найефективніших фінансових інструментів, що дозволяє зменшити втрати у разі природних катастроф чи неврожаю. Він наголошує, що аграрії Львівщини, в умовах непередбачуваних кліматичних змін, можуть уникнути значних збитків завдяки страхуванню, особливо якщо йдеться про високоризикові культури [14].

Л. І. Гончаренко, у свою чергу, відзначає важливість розвитку цифрових технологій у сфері управління аграрними підприємствами. Зокрема, вона пропонує використовувати технології точного землеробства, автоматизовані системи обліку та моніторингу ресурсів, що дозволяє не тільки підвищити ефективність виробництва, але й мінімізувати витрати, пов'язані з людським фактором. За її словами, цифрові технології здатні значно підвищити стійкість до криз, дозволяючи аграріям зберігати продуктивність навіть в умовах обмежених ресурсів [5].

У контексті досліджуваного питання та опрацьованої наукової літератури, можемо запропонувати сільськогосподарським підприємствам Львівської області впроваджувати сучасні програмні рішення для управління кризами, такі як Everbridge, D4H Incident Management, Crisis 360 та інші, які забезпечують ефективні інструменти для швидкого виявлення, аналізу та реагування на кризові ситуації. Ці платформи створені для підтримки

антикризового управління, зокрема в умовах, коли важливо оперативно та скоординовано реагувати на загрози, мінімізувати ризики та підтримувати безперервність діяльності організацій, включаючи аграрний сектор. Розглянемо ключові характеристики цих програмних рішень та їх роль у кризовому менеджменті.

Everbridge – це багатофункціональна платформа, яка дозволяє виявляти та оцінювати кризові ситуації в реальному часі. Завдяки інструментам аналітики, Everbridge забезпечує повну картину загроз, що дозволяє приймати рішення на основі достовірних даних. Система автоматично аналізує інформацію про події, включаючи природні катастрофи, техногенні аварії чи суспільні заворушення, і надсилає оповіщення всім зацікавленим сторонам. Everbridge інтегрується з різними каналами зв'язку, включаючи SMS, електронну пошту, мобільні додатки та голосові повідомлення, що дозволяє швидко інформувати персонал і координувати дії для мінімізації наслідків кризи. Завдяки можливості відстежувати геолокацію, система забезпечує швидку комунікацію з працівниками та партнерами, що може бути критично важливим у кризовий момент [32].

Потужним рішенням для управління інцидентами є D4H Incident Management, яке підтримує процес прийняття рішень на кожному етапі кризи. Ця платформа дозволяє автоматизувати управління кризами завдяки функціям планування, координації та ведення звітності. D4H забезпечує швидкий доступ до інформації, що дозволяє команді управління кризами оперативно оцінювати ситуацію та організовувати ресурси для вирішення інциденту. Ключовою особливістю D4H є можливість створення інтерактивних звітів та аналітики, які фіксують всі дії та рішення під час кризової ситуації. Це дозволяє зберігати історію реагування та вивчати її, щоб удосконалювати процеси в майбутньому [31].

Інструмент для управління кризами Crisis 360, спеціально розроблений для скоординованого реагування і обміну інформацією в умовах надзвичайних ситуацій. Ця платформа дозволяє організовувати команди

реагування, відстежувати дії та комунікувати у режимі реального часу. Система підтримує інтеграцію з іншими програмами, включаючи платформи для управління ризиками та фінансовими ресурсами, що допомагає підприємствам зберігати ефективність навіть у кризові моменти. Важливою перевагою Crisis 360 є можливість налаштування оповіщень та обмін миттєвими повідомленнями, що значно скорочує час на ухвалення критично важливих рішень [30].

Інші програмні продукти, такі як Noggin та Veoci, також пропонують розширені функції для антикризового управління, включаючи інструменти для моделювання сценаріїв, аналізу ризиків та прогнозування наслідків кризових ситуацій. Noggin забезпечує повноцінне управління інцидентами і підтримує команду в процесі документування та відслідковування всіх етапів кризи, від моменту її виявлення до повного завершення. Veoci, зі свого боку, спеціалізується на оптимізації внутрішніх комунікацій, надаючи інтерактивні панелі управління, доступ до яких можуть мати всі учасники команди реагування.

Загалом, такі програмні рішення для управління кризами створюють гнучку й інтегровану систему антикризового управління. Вони дозволяють організаціям ефективно реагувати на кризи, зберігаючи контроль над ситуацією та підтримуючи безперервність операцій. Для аграрного сектору Львівщини ці платформи можуть бути важливими інструментами у запобіганні і подоланні кризових ситуацій, таких як природні катастрофи, логістичні труднощі або економічні ризики. Завдяки комплексним можливостям виявлення та аналізу загроз, управлінські рішення на базі таких платформ стають значно більш обґрунтованими, що підвищує загальну стійкість аграрних підприємств.

Таким чином, сучасні фінансові та управлінські інструменти, включаючи бюджетування, контроль витрат та впровадження цифрових технологій, є основними інструментами для забезпечення стійкості аграрних підприємств Львівщини у періоди криз. Комплексне використання цих

підходів дозволяє підприємствам бути більш адаптивними, швидше реагувати на виклики ринку та зменшувати ризики, пов'язані з нестабільністю.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Ключові етапи впровадження антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах і їх адаптація до специфіки підприємств Львівської області

Розробка та впровадження антикризової програми для сільськогосподарських підприємств Львівської області є не лише доцільною, але й надзвичайно важливою. Ця програма покликана забезпечити стійкість бізнесу перед обличчям можливих кризових ситуацій і ризиків, а також дозволити підприємствам не лише зберегти стабільність, але й вийти на новий рівень розвитку. Сільське господарство є однією з найбільш ризикованих галузей економіки, оскільки воно залежить від кліматичних умов, сезонних коливань і змін на ринках. Такі непередбачувані фактори, як посухи, заморозки чи паводки, можуть знищити врожай і спричинити значні втрати. Львівська область має специфічний клімат із підвищеною вологістю, нерівномірним рельєфом і нестабільними погодними умовами, які можуть впливати на якість врожаю та обсяги виробництва. Це вимагає особливих підходів для управління ризиками та кризами.

Антикризова програма також спрямована на зниження фінансових втрат і забезпечення стабільності. Наявність резервного фонду та страхування дає можливість компенсувати втрати, уникнути кризових фінансових ситуацій і забезпечити стабільне функціонування підприємства навіть у найважчі періоди. Це особливо важливо для малих і середніх підприємств, які не мають значних фінансових ресурсів. Антикризові заходи,

такі як диверсифікація продукції та ринків збуту, дозволяють підтримувати стабільний дохід навіть у випадку падіння цін на основний вид продукції, що сприяє підвищенню рентабельності підприємства в умовах кризи [7].

Окрім зниження ризиків, антикризова програма сприяє розширенню ринкових можливостей і підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Впровадження сучасних технологій, моніторинг якості продукції, а також орієнтація на органічне землеробство відкривають доступ до європейського ринку. Це сприяє розвитку експорту, що особливо важливо для сільськогосподарських підприємств у прикордонних регіонах, таких як Львівська область. Систематичний моніторинг і контроль над кризовими ситуаціями дають підприємствам можливість швидко адаптуватися до змінних ринкових умов, що забезпечує їм конкурентну перевагу. Підприємства, які мають готовий антикризовий план, краще реагують на зміни попиту, цінові коливання та інші економічні зміни.

Раціональність такої програми також полягає в оптимізації використання ресурсів. Чітка організація процесів і розподіл ресурсів дозволяють мінімізувати витрати та уникнути надмірних втрат. Наприклад, моніторинг погодних умов допомагає ефективно планувати використання водних і технічних ресурсів, а також запобігати пошкодженню посівів. В антикризовій програмі передбачено навчання та підготовку працівників до кризових ситуацій, що підвищує ефективність їх роботи та зменшує ризик помилок у критичні моменти.

Крім того, антикризова програма забезпечує можливість швидкої реакції на непередбачувані зміни. Наявність кризового комітету та чітких планів дій дозволяє керівництву підприємства оперативно реагувати на кризові ситуації, що мінімізує збитки і зберігає стабільність діяльності. Впровадження системи моніторингу ризиків і раннього попередження дозволяє виявляти кризові ознаки на ранніх стадіях, що допомагає уникнути масштабних проблем. Для сільськогосподарських підприємств Львівщини це може стосуватися, наприклад, моніторингу погодних умов або змін на ринку.

Антикризова програма сприяє постійному розвитку та вдосконаленню підприємства. Завдяки систематичному аналізу ефективності антикризових заходів підприємства можуть постійно вдосконалювати свої підходи до управління. Це дозволяє гнучко адаптувати стратегії до нових умов ринку, кліматичних змін і економічних тенденцій. Зворотний зв'язок і коригування стратегії забезпечують можливість врахування специфіки регіону та накопиченого досвіду, що робить антикризову програму ефективнішою та пристосованою до конкретних умов Львівської області.

Також важливо відзначити, що антикризова програма враховує соціально-політичні аспекти діяльності сільськогосподарських підприємств. Кризові ситуації можуть мати негативний вплив на громади та працівників підприємств. Антикризова програма, яка включає підтримку робочих місць та соціальних ініціатив, допомагає зміцнити зв'язок із місцевими громадами, що підвищує лояльність працівників і зменшує міграційні ризики. Врахування регіональних особливостей у програмі також дозволяє краще реагувати на зміни у політичній та економічній ситуації, що забезпечує стабільність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, антикризова програма для сільськогосподарських підприємств Львівської області є необхідним і раціональним інструментом для забезпечення їхньої стійкості та розвитку. Вона не лише захищає від потенційних ризиків, але й сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності управління. Раціональність такої програми полягає в її здатності оптимізувати використання ресурсів, забезпечити швидку адаптацію до зовнішніх умов та підтримувати стабільність навіть у кризові періоди. Це робить підприємства більш гнучкими та готовими до непередбачуваних змін, що особливо актуально в умовах зростаючої нестабільності на аграрних ринках і кліматичних змін.

Розробка антикризової програми для сільськогосподарських підприємств Львівської області має враховувати специфіку регіону, ризики, пов'язані з сільським господарством, та можливості адаптації до змін. Нижче

наведено приклад такої програми з конкретними заходами для мінімізації ризиків та забезпечення стабільності в умовах кризових ситуацій.

Таблиця 3.1 – Структура антикризової програми для сільськогосподарських підприємств Львівської області

Структура антикризової програми для сільськогосподарських підприємств Львівської області	
<i>Мета:</i>	<i>Завдання:</i>
Етап 1. Аналіз поточної ситуації та ідентифікація ризиків	
Визначити основні внутрішні та зовнішні ризики для підприємства, специфічні для сільськогосподарського сектору Львівської області	✓ Оцінити природні ризики (заморозки, посухи, зливи, паводки). ✓ Проаналізувати економічні ризики (коливання цін, доступ до кредитів, інфляція). ✓ Ідентифікувати соціальні ризики (брак робочої сили, міграційні процеси).
<i>Результат етапу 1:</i> Документ з описом ключових ризиків і ступеня їх впливу на діяльність підприємств	
Етап 2. Створення кризового комітету та призначення відповідальних осіб	
Забезпечити оперативне реагування на кризові ситуації.	✓ Визначити відповідальних осіб, які прийматимуть швидкі рішення у випадку виникнення кризи. ✓ Підготувати персонал до дій у кризових ситуаціях через тренінги та інструктажі.
<i>Результат етапу 2:</i> Організована команда для швидкого реагування, затверджені інструкції та план дій у разі кризи.	
Етап 3. Розробка системи моніторингу та раннього попередження	
Виявляти перші ознаки потенційної кризи, щоб уникнути серйозних наслідків	✓ Встановити ключові індикатори ризику (наприклад, рівень опадів, стан ґрунтів, зміни на ринку). ✓ Використовувати сучасні технології (дрони, датчики, метеорологічні станції) для моніторингу полів та збору даних. ✓ Створити систему автоматичного попередження для відповідальних осіб при перевищенні допустимих значень.
<i>Результат етапу 3:</i> Система моніторингу, яка дозволяє вчасно реагувати на зміни у навколишньому середовищі та ринку	
Етап 4. Формування фінансового резерву та страхування ризиків	

<i>Продовження таблиці 3.1</i>	
Забезпечити фінансову стабільність підприємства у разі виникнення кризи	✓ Виділити частину доходу для формування фінансового резерву. ✓ Оформити страхування від основних ризиків (погодні катастрофи, падіння врожаю). ✓ Налагодити партнерські відносини з банками для отримання екстреного кредитування.
<i>Результат етапу 4: Створено фінансовий резерв та укладено страхові договори, які забезпечують захист від основних ризиків</i>	
Етап 5. Диверсифікація продукції та каналів збуту	
Зменшити залежність від одного виду продукції та одного ринку збуту.	✓ Впровадити додаткові культури, які підходять для кліматичних умов Львівщини. ✓ Дослідити нові ринки збуту, включаючи органічну продукцію, яка користується попитом у країнах ЄС. ✓ - Розвивати переробку сільськогосподарської продукції для отримання додаткових доходів
<i>Результат етапу 5: Зменшення ризиків, пов'язаних із падінням попиту на певну продукцію, за рахунок диверсифікації.</i>	
Етап 6. Оперативні заходи для забезпечення стійкості у кризовий період	
Миттєво реагувати на кризові події, щоб мінімізувати втрати	✓ Розробити алгоритми дій для конкретних кризових ситуацій (заморозки, посуха, різке падіння цін). ✓ Налагодити систему внутрішньої комунікації для швидкого поширення інформації серед персоналу. ✓ Визначити пріоритетні заходи для збереження основних активів та мінімізації збитків.
<i>Результат етапу 6: Чіткі інструкції та заходи, що забезпечують оперативну реакцію на кризи</i>	
Етап 7. Аналіз ефективності антикризової програми та зворотний зв'язок	
Постійно покращувати антикризову програму на основі отриманого досвіду	✓ Оцінити ефективність кожного етапу програми після подолання кризи. ✓ Визначити слабкі місця в процесі управління та вдосконалити підходи. ✓ Розробити оновлені стратегії на основі змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
<i>Результат етапу 7: Оновлена та адаптована антикризова програма, яка</i>	

враховує отриманий досвід і нові реалії ринку.
--

Ця антикризова програма має на меті забезпечити стійкість сільськогосподарських підприємств Львівської області до кризових ситуацій, а також дозволяє їм швидко адаптуватися до змінних умов і підтримувати стабільний розвиток.

3.2 Механізми раннього виникнення кризових ситуацій для мінімізації ризиків у ТзОВ «Жовківський ППР», міжнародні практики антикризового управління в сільському господарстві

В сучасних умовах економічної нестабільності, високої конкуренції та невизначеності на ринку, важливим завданням для будь-якої організації є своєчасне виявлення ознак кризи та застосування превентивних заходів, які дозволяють мінімізувати її негативні наслідки.

Антикризове управління передбачає створення системи раннього виявлення та управління кризовими явищами, яка дозволяє оперативно реагувати на виникаючі проблеми, мінімізуючи фінансові, репутаційні та операційні втрати. Особливо це важливо для сільськогосподарських підприємств, таких як ТзОВ «Жовківський ППР», які працюють в умовах підвищеної ризикованості, обумовленої залежністю від погодних умов, сезонності виробництва та нестабільності цін на агропродукцію.

Для успішного подолання кризових ситуацій сільськогосподарські підприємства повинні проводити постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналізувати свої внутрішні процеси і розробляти ефективні стратегії адаптації до змін [10]. Застосування комплексного підходу до управління ризиками дозволить сільськогосподарським підприємствам успішно долати кризи і забезпечувати стабільний розвиток. У контексті даного питання нами представлено результати багатofакторних моделей

діагностики ймовірності банкрутства ТзОВ «Жовківський ППР» за 2021-2023 рр. у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати побудови багатофакторних моделей діагностики ймовірності банкрутства ТзОВ «Жовківський ППР» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	Значення Z-показника	2021	2022	2023	Характеристика фінансового стану та ймовірності банкрутства
Е. Альтмана	$> 3,00$	3,358	3,432	4,624	дуже низька
Г. Спрінгейта	$> 0,862$	1,973	2,530	3,692	не є потенційним банкрутом
Р. Ліса	$< 0,2$	0,099	0,115	0,138	є ймовірність банкрутства
Р. Таффлера	$> 0,3$	0,470	0,383	0,482	непогані довгострокові перспективи
Конана і Гольдера	від -0,164 до +0,210	-0,328	-0,425	-0,694	50% ймовірності затримки платежів
О. Терещенка (універсальна дискримінантна)	$> 2,00$	6,202	9,112	11,672	підприємство фінансово стійке
А. Матвійчука	$> 1,104$	1,513	1,634	3,296	низька ймовірність банкрутства

Згідно з результатами багатофакторних моделей діагностики ймовірності банкрутства ТзОВ «Жовківський ППР» за 2021-2023 рр. у табл. 8, фінансовий стан підприємства за останні три роки демонструє тенденцію до покращення. Більшість розрахованих Z-показників свідчать про низьку ймовірність банкрутства та високу фінансову стійкість.

Модель Альтмана є класичною моделлю оцінки кредитоспроможності що демонструє стійке зростання показника, що вказує на покращення фінансового стану та зниження ризиків. Результати за моделлю Спрінгейта підтверджує висновки моделі Альтмана, демонструючи відсутність ризику банкрутства.

Незважаючи на нижчі значення порівняно з іншими моделями, позитивна динаміка за моделлю Ліса свідчить про поступове покращення фінансової стійкості.

Модель Таффлера оцінює довгострокові перспективи підприємства і демонструє непогані результати, хоча динаміка показника є менш стабільною.

Модель Конана і Гольдера більш чутлива до короткострокових коливань і сигналізує про можливі проблеми з ліквідністю. Однак, загальна тенденція інших моделей вказує на відсутність серйозних загроз.

Показник за моделлю Терещенка демонструє найвищі значення, що однозначно свідчить про високу фінансову стійкість підприємства. Модель Матвійчука підтверджує висновки інших моделей, вказуючи на низьку ймовірність банкрутства.

На підставі проведеного аналізу можна констатувати, що ТзОВ «Жовківський ППР» знаходиться в доброму фінансовому стані. Однак, для забезпечення стійкого розвитку необхідно продовжувати здійснювати заходи щодо покращення ефективності діяльності та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Для підприємств сільськогосподарського профілю Львівської області, зокрема ТзОВ «Жовківський ППР», ризики мають також соціально-економічну складову, пов'язану із загальним станом аграрного сектору в регіоні, віддаленістю від основних ринків збуту, проблемами з інфраструктурою. Це вимагає застосування спеціальних заходів для зниження ризиків, таких як створення резервних фондів, розробка системи страхування врожаїв, а також налагодження співпраці з іншими агропідприємствами для ефективного управління ресурсами.

Для забезпечення сталого розвитку досліджуваного підприємства та усунення виявлених ризиків рекомендується здійснити наступні заходи:

- продовжити політику оптимізації витрат: систематично аналізувати всі статі витрат, виявляти неефективні витрати та шукати шляхи

їх зниження. Це може включати в себе перегляд умов постачання, оптимізацію виробничих процесів, впровадження енергозберігаючих технологій тощо.

- розширювати асортимент продукції та освоювати нові ринки: диверсифікація бізнесу дозволить знизити залежність від одного сегмента ринку та підвищити стійкість до можливих змін кон'юнктури. Створення нових продуктів або послуг допоможе залучити нових клієнтів та збільшити обсяги продажів.

- підвищувати ефективність використання активів: проводити регулярну інвентаризацію основних засобів для визначення їх технічного стану та ефективності використання. Оптимізувати запаси, зменшуючи витрати на їх зберігання та уникнення дефіциту.

- збільшувати фінансову стійкість: залучати додаткові інвестиції для фінансування нових проектів та розширення виробництва. Активно працювати над зниженням рівня заборгованості, покращуючи платіжну дисципліну та оптимізуючи структуру капіталу.

- моніторинг ризиків: впровадити систему регулярного моніторингу фінансових ризиків, таких як кредитні, ринкові, операційні та інші. Розробляти та реалізовувати заходи щодо мінімізації цих ризиків. Це може включати страхування, резервування коштів, диверсифікацію інвестицій тощо.

Регулярний моніторинг фінансових показників та операційної діяльності підприємства дозволить своєчасно виявляти потенційні проблеми та розробляти ефективні стратегії розвитку.

Механізми раннього виявлення кризових ситуацій базуються на розробці та впровадженні систем моніторингу та прогнозування. Це включає застосування різних індикаторів для оцінки як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. У світовій практиці використовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, аналіз сценаріїв, PEST-аналіз, моделі економічного прогнозування тощо. Такі підходи дозволяють

виявляти на ранніх етапах зміни, які можуть призвести до кризи, і своєчасно реагувати на них шляхом коригування стратегії чи операційної діяльності [12].

У контексті даного питання, вважаємо за необхідне розглянути закордонний досвід впровадження механізмів раннього виявлення кризових ситуацій.

В різних країнах розроблені та впроваджуються власні підходи й механізми мінімізації ризиків та забезпечення стійкості сільськогосподарських підприємств у кризові періоди. У кваліфікаційній роботі порівнюємо основні практики антикризового управління в сільському господарстві, які застосовуються в США, країнах Європейського Союзу та Австралії.

У США розроблено низку державних програм, спрямованих на захист фермерів від фінансових ризиків, пов'язаних із неврожаєм, коливанням цін та іншими кризовими факторами. Найпоширеніші підходи включають програми страхування врожаю, програми стабілізації доходів та регіональні програми моніторингу ризиків. Також фермери мають можливість брати участь у навчальних програмах, що допомагають їм впроваджувати інноваційні методи господарювання та використовувати технології моніторингу для виявлення ранніх ознак можливих кризових ситуацій.

У Європейському Союзі основний акцент робиться на забезпеченні сталого розвитку сільськогосподарських підприємств та наданні інструментів для зниження залежності від державної підтримки. Серед найефективніших механізмів є система багаторівневого страхування, фонди кризового реагування та резерви та програми сталого розвитку, також навчання та консалтинг.

ЄС також приділяє увагу розвитку кооперативів, що дозволяє малим і середнім підприємствам об'єднувати зусилля для отримання кращих умов страхування та доступу до ринків збуту.

Австралія має унікальні підходи до антикризового управління, спрямовані на протидію кліматичним ризикам, особливо посухам, що є однією з головних проблем аграрного сектору країни. Основні механізми включають: фонд стійкості до посухи, фінансування модернізації та інновацій, програми підтримки психічного здоров'я фермерів.

Ці програми допомагають австралійським фермерам адаптуватися до кліматичних змін, одночасно підтримуючи фінансову стабільність та екологічну стійкість господарств.

Отже, закордонний досвід антикризового управління у сільському господарстві підкреслює важливість комплексного підходу, який сприяє державній підтримці, приватному страхуванню, кооперації та інноваційним технологіям. Ефективність такої програми обумовлена їхньою здатністю не тільки мінімізувати ризики, а й підвищити загальну стійкість аграрних підприємств до кризових ситуацій. Інтеграція подібних підходів у практику українських сільськогосподарських підприємств, зокрема у Львівській області, може суттєво підвищити їх конкурентоспроможність та забезпечити стабільність навіть у періоди кризи.

Для підприємства ТЗОВ «Жовківський ППР» впровадження таких механізмів є надзвичайно актуальним, оскільки це дозволить уникнути значних втрат і підвищити рівень стійкості до зовнішніх факторів. Наприклад, система моніторингу ризиків у вигляді щомісячного аналізу ринкової кон'юнктури може допомогти визначити потенційні зміни в ціні на сільськогосподарську продукцію. Поряд з цим, прогнозування погодних умов дозволяє планувати агротехнічні заходи з урахуванням можливих кліматичних ризиків, що сприятиме оптимальному використанню ресурсів і мінімізації втрат.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційні роботі розглянуто основні внутрішні та зовнішні фактори, що провокують кризові ситуації в аграрних підприємствах. Вітчизняні науковці акцентують увагу на фінансових, управлінських і природно-кліматичних ризиках, які потребують комплексного підходу для їх мінімізації.

Аналіз кризових факторів, що впливають на сільськогосподарські підприємства, свідчить про важливість системного підходу до управління ризиками та підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій. Усвідомлення та розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх загроз дозволяє керівникам розробляти дієві стратегії, спрямовані на мінімізацію їх впливу. Це, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства та сприяє його сталому розвитку. З урахуванням складності сільськогосподарського бізнесу важливо не лише реагувати на вже існуючі проблеми, але й заздалегідь формувати заходи, що допоможуть уникнути кризових ситуацій у майбутньому.

Сільськогосподарські підприємства Львівської області можуть підвищити свою стійкість до криз за допомогою комплексного підходу, що включає диверсифікацію виробництва, поліпшення якості продукції, оптимізацію витрат, пошук нових ринків, створення резервних фондів та страхування.

Диверсифікація виробництва дозволяє знизити залежність від коливань цін на окремі культури та підвищити прибутковість. Використання різноманітних технологій вирощування та розведення тварин дозволяє ефективніше використовувати природні ресурси регіону.

Поліпшення якості продукції є ключем до успіху на конкурентному ринку. Впровадження сучасних технологій, забезпечення належних умов зберігання та транспортування, а також отримання сертифікатів якості дозволяють підвищити ціну реалізації та завоювати довіру споживачів.

Оптимізація витрат є необхідною умовою для підвищення ефективності виробництва. Аналіз витрат, впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізація логістичних ланцюгів дозволяють знизити собівартість продукції та збільшити прибуток.

Пошук нових ринків збуту дозволяє знизити залежність від локальних ринків та збільшити обсяги продажів. Вивчення потреб споживачів, проведення маркетингових досліджень та участь у виставках сприяють розширенню географії продажів.

Створення резервних фондів забезпечує фінансову стійкість підприємства в умовах невизначеності. Ці кошти можуть бути використані для покриття непередбачених витрат, інвестицій в розвиток та виплати заробітної плати.

Страхування захищає підприємство від ризиків, пов'язаних з природними катаклізмами, втратою врожаю тощо.

Для забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств рекомендується:

- систематично аналізувати витрати та впроваджувати заходи щодо їх оптимізації.
- розширювати асортимент продукції та освоювати нові ринки збуту.
- підвищувати ефективність використання активів через регулярну інвентаризацію та оптимізацію запасів.
- збільшувати фінансову стійкість шляхом залучення інвестицій, зниження заборгованості та оптимізації структури капіталу.
- впроваджувати систему моніторингу фінансових ризиків та розробляти заходи щодо їх мінімізації.

Регулярний моніторинг фінансових показників та операційної діяльності дозволить своєчасно виявляти потенційні проблеми та розробляти ефективні стратегії розвитку.

У другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено, що аграрний сектор Львівської області є багатогранним і перспективним напрямом економічного розвитку регіону. Завдяки комбінації природних умов, інноваційних підходів до ведення господарства, підтримки з боку влади та розвитку кооперації, цей сектор має всі можливості для подальшого зростання та зміцнення позицій на українському та європейському ринках.

Аналізуючи фінансовий стан ТзОВ «Жовківський ППР» за 2021-2023 рр. у роботі, варто зазначити, що підприємство демонструє позитивну динаміку

розвитку. Однак, для підтримки досягнутих результатів необхідно продовжувати працювати над підвищенням ефективності, зниженням витрат та розширенням ринків збуту. Регулярний аналіз фінансових показників дозволить своєчасно виявляти потенційні проблеми та розробляти ефективні стратегії розвитку.

У контексті досліджуваного питання у кваліфікаційній роботі розглянуто та рекомендовано впроваджувати у діяльність сільськогосподарських підприємств сучасні програмні рішення для управління кризами, такі як Everbridge, D4H Incident Management, Crisis 360 та інші, які забезпечують ефективні інструменти для швидкого виявлення, аналізу та реагування на кризові ситуації.

Оскільки для успішного подолання кризових ситуацій сільськогосподарські підприємства повинні проводити постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналізувати свої внутрішні процеси і розробляти ефективні стратегії адаптації до змін нами представлено результати багатофакторних моделей діагностики ймовірності банкрутства ТЗОВ «Жовківський ППР» за 2021-2023, які свідчать про позитивну тенденцію фінансового стану підприємства.

Розглянутий і проаналізований у третьому розділі кваліфікаційної роботи закордонний досвід антикризового управління у сільському господарстві підкреслює важливість комплексного підходу, який сприяє державній підтримці, приватному страхуванню, кооперації та інноваційним технологіям. Ефективність такої програми обумовлена їхньою здатністю не тільки мінімізувати ризики, а й підвищити загальну стійкість аграрних підприємств до кризових ситуацій. Інтеграція подібних підходів у практику українських сільськогосподарських підприємств, зокрема у Львівській області, може суттєво підвищити їх конкурентоспроможність та забезпечити стабільність навіть у періоди кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. 2020.
2. Андрушків Б. М. Методи оцінки та аналізу ризику на підприємстві. Вісник: економічні науки. 2009. № 5. С. 4–13.
3. Галанець В., Колодій А., Колодій І. Управління ризиками у сфері агробізнесу України як ключовий елемент фінансової безпеки. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. № 77. 2024. С. -31-36.
4. Головне управління статистики у Львівській області. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>
5. Гончаренко Л. І. Ринкові фактори ризику у сільськогосподарських підприємствах: адаптаційні стратегії. Менеджмент і агробізнес. 2018. №3. С. 22–27.
6. Горбачова Л. В. Роль управління людськими ресурсами в антикризовому менеджменті аграрних підприємств. Менеджмент та агробізнес. 2021. №5. С. 15–21.
7. Гудзь О. Є., Кузьменко О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2021, 1: 35.
8. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом. Голос України. 1999. № 23.
9. Коваленко Д. П., Лемешевий І. Ю. Диверсифікація виробництва як стратегія стійкості сільськогосподарських підприємств у кризовий період. Аграрна економіка. 2019. Т. 12, №4. С. 45–50.
10. Колодій І.В. Особливості діагностики фінансового стану та визначення факторів ризику як елементів антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Інфраструктура ринку. 2022. № 65. С.72-

11. Колодій І.В., Колодій А.В., Войнич Л.Й. Формування конкурентних переваг у системі антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Аграрна економіка. Т. 16. № 1-2. Львів. 2023. С. 23-31.

12. Колодій І. В., Ковалів В. М., Колодій А. В. Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2023. 228

13. Комплексна програма підтримки та розвитку сільського господарства у Львівській області на 2021 – 2025 роки. URL: <https://loda.gov.ua/useful-info/49856?authorId=17057>

14. Левченко Д. І. Природно-кліматичні ризики в сільському господарстві: виклики для антикризового управління. Сільське господарство і клімат. 2020. №7. С. 15–21.

15. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. 2001. 580 с.

16. Марченко А. П. Управлінські ризики в аграрних підприємствах: проблеми та шляхи подолання кризових ситуацій. Аграрна економіка. 2020. Т. 13, №2. С. 54–60.

17. Мельник В. С. Впровадження інноваційних технологій у антикризове управління агропідприємствами. Інноваційний розвиток. 2020. №2. С. 60–66.

18. Мельничук О. Г. Вплив зовнішніх економічних факторів на розвиток аграрного сектору України. Фінанси України. 2021. №9. С. 42–47.

19. Паспорт Львівської області.
URL: http://database.ukrcensus.gov.ua/regionalstatistics/regiontree.files/asp_tables_u k/46.htm

20. Савчук Н. М. Фінансове планування як інструмент антикризового управління у сільському господарстві. Фінанси України. 2018. №7. С. 72–77.
21. Сидоренко В. М. Внутрішні фактори фінансової нестабільності у сільському господарстві та шляхи їх мінімізації. Економіка АПК. 2019. №5. С. 32–37.
22. ТОВ «Племптахорепродуктор». Агро Каталог. URL: <https://agrocatalog.info/ua/company/zovkivs-kij-plemptahoreproduktor-tov/46798/>
23. Холод З. М. Антикризове управління – система завчасної діагностики і захисту від кризових ситуацій. Наукові записки. Українська академія друкарства, 2002. Вип. 5. С. 124–127.
24. Холод З. М. Кризові явища та антикризове управління в підприємницькій діяльності. Наукові записки. Українська академія друкарства, 2003. Вип. 6. С. 121–124.
25. Холод З. М. Методологічні аспекти антикризового управління. Економіка промисловості. 2002. № 2. С. 67–75.
26. Шапуров О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. Держава та регіони. 2009. № 1. С. 228–232.
27. Шарова О. Г. Антикризове управління в аграрних підприємствах: прогнозування ризиків та стабільність функціонування. Економіка АПК. 2020. №3. С. 28–33.
28. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством. Навчальний посібник. 2007. 335 с.
29. Штангрет А. М. Реструктуризація як засіб виходу з кризового становища. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Становлення фінансової системи України та проблеми її стабілізації. НАН України, 2000. Вип. 12. Ч. 2. С. 125–135.

30. Crisis 360. URL: <https://www.maxtonhr.com/services/crisis-360-organizational-crisis-simulation-and-training/>.
31. D4H Incident Management. URL: <https://www.d4h.com/>.
32. Everbridge. URL: <https://www.everbridge.com/>.