МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Допускається до захисту
Зав. кафедри *підприємництва, торгівлі та біржової діяльності*
професор Сатир Л.М.
підпис *вчене звання, прізвище, ініціали*
«16» грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ М`ЯСНОГО СКОТАРСТВА (за матеріалами СТОВ «Промінь» с. Черепашинці Хмільницький район Вінницька область)

Виконала *Весела Марія Олександрівна*
прізвище, ім'я, по батькові
підпис

Керівник: *доцент Кепко В.М.*
вчене звання, прізвище, ініціали
підпис

Рецензент: *доцент Шемігон О.І.*
вчене звання, прізвище, ініціали
підпис

Я, *Весела Марія Олександрівна*, засвідчую, що кваліфікаційну роботу виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Затверджую:
Гарант ОП «Підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності»
назва кафедри
професор Сатир Л.М.
вчене звання, прізвище, ініціали *підпис*
« 25 » листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачу
Веселій Марії Олександрівні

Тема роботи: Впровадження антикризових заходів управління галуззю м'ясного скотарства (за матеріалами СТОВ «Промінь» с. Черепашинці Хмільницький район Вінницька область)»

Перелік питань, що розробляються в роботі. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Теоретико-методичні аспекти антикризового управління розвитком галузі м'ясного скотарства. Оцінка системи антикризового управління виробництвом продукції м'ясного скотарства в СТОВ «Промінь». Обґрунтування доцільності впровадження антикризових заходів управління виробництвом продукції м'ясного скотарства в СТОВ «Промінь». Висновки і пропозиції.

Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): структура виробничого потенціалу підприємства; основні показники виробничої діяльності СТОВ «Промінь»; організаційна схема і схема управління СТОВ; динаміка основних показників ефективності виробництва приросту ВРХ в СТОВ «Промінь».

Вихідні дані: річні звіти СТОВ «Промінь», основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, праці науковців за темою дослідження.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	грудень 2024 - січень 2025.	виконано
Теоретико-методична частина	лютий - квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень - липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень- жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	грудень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи доцент *Конко В.М.*
підпис *вчене звання, прізвище, ініціали*

Здобувач *Весела М.О.*
підпис *прізвище, ініціали*

Дата отримання завдання «*25» листопада 2024 р.*

РЕФЕРАТ

Весела М.О.
«Впровадження антикризових заходів управління галуззю м`ясного скотарства (за матеріалами СТОВ «Промінь» с. Черепашинці Хмільницький район Вінницька область)». Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». Білоцерківський національний аграрний університет. Біла Церква, 2025.

Досліджено теоретичні та методичні аспекти антикризового управління розвитком галузі м`ясного скотарства, визначено чинники, що впливають на перспективи його розвитку.

Визначено, що скотарство є надзвичайно важливою галуззю сільського господарства, проте нестабільність соціально-економічної ситуації, низький рівень концентрації капіталу в аграрній сфері, диспаритет цін між сільськогосподарською продукцією і продукцією промисловості та його наслідки зумовили хронічні негаразди в даній галузі. Тому існує нагальна потреба активізувати дослідження антикризових заходів управління галуззю м`ясного скотарства.

Здійснено сучасну оцінку системи антикризового управління виробництвом продукції м`ясного скотарства в СТОВ «Промінь».

Використано методичні підходи, методи. Теоретичну та інформаційну базу досліджень становлять праці вітчизняних вчених, аналітичні погляди українських та зарубіжних експертів, а також національна статистична інформація щодо динаміки основних показників діяльності м`ясного ринку, а також статистична звітність СТОВ «Промінь» Хмільницького району Вінницької області.

При написанні роботи використовувалися наступні загальнонаукові методи: аналітичний, монографічний, балансовий, статистичний, графічний, вибірковий, економіко – математичний, порівняння.

Встановлено, що скорочення поголів'я тварин, погіршення його якісного складу спричинили зниження продуктивності, якості продукції та зменшення об'ємів її виробництва, і як, наслідок, призвели до збитковості галузі. Тому для стабілізації ситуації в даній галузі з боку держави, варто запроваджувати механізм державної підтримки розвитку яловичини з метою відновлення потенціалу галузі та забезпечення населення продуктами харчування.

Обґрунтовано, що невід'ємною умовою ефективного господарювання в галузі м'ясного скотарства є активне використання переваг ринкових відносин. Виробничо-економічні зв'язки у м'ясопродуктовому підкомплексі мають базуватись на взаємоузгодженій співпраці на стадіях виробництва сировини, її переробки та споживання готової м'ясної продукції, а також створенні інтегрованих виробничих формувань.

Аргументовано, що важливими напрямами розвитку галузі є

концентрація виробництва, в т. ч. на основі кооперації виробників; покращення кормової бази та племінної справи; модернізація матеріально-технічного забезпечення; інвестиційна підтримка як державних, так і міжнародних інституцій.

Доведено, що в процесі планування заходів щодо виходу з кризового становища галузі м`ясного скотарства, особливу увагу слід приділяти розробці антикризових заходів діяльності підприємства та механізму їх реалізації.

Запропоновано методику пошуку рішень щодо запровадження антикризового управління галуззю м`ясного скотарства, що сприятиме формуванню баз даних для розкриття управлінської ситуації на підприємстві та подальшого прийняття на цій основі обгрунтованих антикризових рішень.

Зроблено висновок, що впровадження антикризових заходів управління галуззю м`ясного скотарства дає можливість застосувати негайні та дієві механізми для зміни внутрішнього середовища в галузі та його взаємодії із зовнішнім середовищем на підставі заздалегідь розроблених антикризових інструментів таких як, підвищення продуктивності тварин, скорочення витрат, оновлення технологічних процесів та інше.

Одержані результати можуть бути впроваджені у господарську діяльність СТОВ «Промінь», що дозволить, на нашу думку, підвищити ефективність виробництва м`яса великої рогатої худоби на підприємстві.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, джерел літератури та додатків. Кваліфікаційна робота магістра містить 65 сторінок повного обсягу роботи, 26 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел із 50 найменувань та 18 додатків.

Ключові слова: антикризові заходи, антикризове управління, м`ясне скотарство, галузь, собівартість, прибуток, рентабельність.

ANNOTATION

Vesela M.O.

"Implementation of anti-crisis management measures in the meat and livestock sector (based on the materials of the "Promin" STOV, Cherepashyntsi village, Khmilnytskyi district, Vinnytsia region)". Manuscript

Implementation of anti-crisis measures for the management of the meat cattle breeding industry (based on materials from the Joint Stock Company "Promin", Cherepashyntsi village, Khmilnytsia district, Vinnytsia region)". Manuscript.

Qualification work for obtaining the educational and qualification level "Master" in the specialty 076 "Entrepreneurship and Trade". Bila Tserkva National Agrarian University. Bila Tserkva, 2025.

Theoretical and methodological aspects of anti-crisis management of the development of the meat cattle breeding industry have been studied, and factors influencing the prospects for its development have been identified.

It has been determined that cattle breeding is an extremely important branch of agriculture, however, the instability of the socio-economic situation, the low level of capital concentration in the agricultural sector, the disparity in prices between agricultural products and industrial products and its consequences have led to chronic difficulties in this industry. Therefore, there is an urgent need to intensify research into anti-crisis measures for managing the beef cattle industry.

A modern assessment of the anti-crisis management system for the production of meat products at the Promin Joint-Stock Company was carried out.

Methodological approaches and methods were used. The theoretical and information base of the research is the works of domestic scientists, analytical views of Ukrainian and foreign experts, as well as national statistical information on the dynamics of the main indicators of the meat market, as well as national statistical information on the dynamics of the main indicators of the meat market, as well as statistical reporting of the Joint Stock Company "Promin" of the Khmilnytsia district of the Vinnytsia region.

When writing the work, the following general scientific methods were used: analytical, monographic, balance, statistical, graphic, sample, economic and mathematical, comparison.

It has been established that the reduction in the livestock population and the deterioration of its qualitative composition have caused a decrease in productivity, product quality, and a decrease in production volumes, and as a result, have led to the industry becoming unprofitable. Therefore, to stabilize the situation in this industry, the state should introduce a mechanism for state support for the development of beef in order to restore the industry's potential and provide the population with food.

It is substantiated that an indispensable condition for effective management

in the field of meat cattle breeding is the active use of the advantages of market relations. Production and economic relations in the meat product subcomplex should be based on mutually agreed cooperation at the stages of raw material production, its processing and consumption of finished meat products, as well as the creation of integrated production units.

It has been proven that in the process of planning measures to overcome the crisis situation in the meat-breeding industry, special attention should be paid to the development of anti-crisis measures for the enterprise's activities and the mechanism for their implementation.

A methodology for finding solutions to introduce anti-crisis management in the meat cattle industry is proposed, which will contribute to the formation of databases for revealing the management situation at the enterprise and the subsequent adoption of substantiated anti-crisis decisions on this basis.

It is concluded that the implementation of anti-crisis measures in the management of the beef cattle industry makes it possible to apply immediate and effective mechanisms for changing the internal environment in the industry and its interaction with the external environment on the basis of pre-developed anti-crisis tools such as increasing animal productivity, reducing costs, updating technological processes, etc.

The results obtained can be implemented in the economic activities of the Joint Stock Company "Promin" (village of Cherepashyntsi, Khmilnytsia district, Vinnytsia region), which will allow, in our opinion, to increase the efficiency of cattle meat production at the enterprise.

Structure and scope of the qualification work. The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, sources of literature and appendices. The master's thesis contains 65 pages of full-length work, 26 tables, 11 figures, a list of sources used with 50 names and 18 appendices.

Keywords: anti-crisis measures, anti-crisis management, beef cattle breeding, industry, cost, profit, profitability.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ М`ЯСНОГО СКОТАРСТВА 11
1.1. Теоретичні аспекти антикризового управління розвитком м'ясного скотарства 11
1.2. Методичні підходи застосування інструментарію антикризового управління в галузі м`ясного скотарства 22
Висновки до розділу 1 28
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ПРОДУКЦІЇ М`ЯСНОГО СКОТАРСТВА В СТОВ «ПРОМІНЬ» 29
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства 29
2.2. Сучасний стан галузі м'ясного скотарства у СТОВ «Промінь» 39
2.3. Дослідження компонентів антикризового управління виробництвом м`яса врх у товаристві 42
Висновки до розділу 2 51
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ПРОДУКЦІЇ М`ЯСНОГО СКОТАРСТВА В СТОВ «ПРОМІНЬ» 53
3.1. Формування заходів антикризового управління виробництвом м`яса ВРХ 53
3.2. Прогнозування прибутковості галузі м`ясного скотарства 56
Висновки до розділу 3 61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 62
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 64
ДОДАТКИ 70

ВСТУП

Актуальність теми. У складних економічних умовах, які склалися сьогодні в галузі м`ясного скотарства, потрібен пошук нових інструментів антикризового управління, які враховують специфіку українських реалій, необхідний задля недопущення банкрутства вітчизняних підприємств.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що застосування вітчизняними підприємствами управління антикризовою стратегією в перспективі дасть можливість попередити чи послабити кризові явища, що мають місце в їх діяльності, а також ефективно адаптуватись до нових умов.

Скотарство – найбільша галузь тваринництва, яка спеціалізується на розведенні великої рогатої худоби. Це одна зі стратегічних сільськогосподарських галузей України, що визначає продовольчу безпеку держави, якість харчування населення та має високий експортний потенціал. У зв'язку зі стрімким зростанням населення планети зрозумілим стає збільшення попиту на продукти харчування, зокрема на м`ясну продукцію. Таким чином, м`ясне скотарство сьогодні є досить перспективним та інвестиційно привабливим видом діяльності [1].

Криза у м'ясному скотарстві спричинена тривалим скороченням поголів'я сільськогосподарських тварин, що триває десятиліттями, а також поточною економічною недоцільністю утримання худоби через зростання витрат, у тому числі через військові дії та окупацію територій.

Теоретичні основи розробки антикризових заходів управління галуззю м`ясного скотарства досліджувались у роботах таких провідних економістів, як: І.М. Боярко, Т.В. Гринько, А. Доращук], О.В.Коваленко, О.І. Ковтун, О.В. Кравченко, О.В. Рябенко, І.В. Скребец, О.О.Терещенко та ін.

Однак, наукова аргументація зазначеної проблеми потребує комплексного вивчення, оскільки окремі питання, які стосуються виявлення впливу різного роду чинників на відродження і інфраструктурне забезпечення розвитку галузі м`ясного тваринництва, впровадження інноваційних технологій, модернізацію виробничих процесів, збільшення

обсягів виробництва яловичини, вимагають постійного моніторингу і детального системного аналізу [7].

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розвиток методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо застосування інструментарію антикризового управління галуззю м`ясного скотарства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені наступні завдання:

- визначити теоретичну сутність антикризового управління галузі скотарства;

- дослідити методичні підходи до визначення ефективності антикризового управління підприємством;

- надати оцінку ефективності антикризового управління підприємств;

- дослідити рівень та ефективність діяльності СТОВ «Промінь»;

- проаналізувати організацію антикризового управління, рівень та ефективність діяльності СТОВ «Промінь»;

- дати оцінку сучасному стану галузі м'ясного скотарства у СТОВ «Промінь»;

- дослідити компоненти антикризового управління виробництвом м`яса ВРХ у товаристві;

- сформувати заходи антикризового управління виробництвом м`яса ВРХ управління в СТОВ «Промінь»;

- обгрунтувати прогнозовану економічну оцінку запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є організація антикризових заходів управління галуззю м`ясного скотарства на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні засади та методичні положення щодо впровадження антикризових заходів управління галуззю м`ясного скотарства в СТОВ «Промінь» Хмільницького району Вінницької області.

Методологічною основою написання дипломної роботи є Закони

України, економічна література, періодична преса та роботи вітчизняних та зарубіжних науковців з питань впровадження антикризових заходів управління галуззю м`ясного скотарства.

Методи дослідження. В процесі написання дипломної роботи були використані загальнонаукові та специфічні методи дослідження: метод критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для узагальнення одержаних результатів і формування висновків, графоаналітичний метод – для схематичного представлення методичних підходів до діагностики на підприємстві; методи оцінки фінансового стану. прийом порівняння.

Практичне значення одержаних результатів полягає в практичних рекомендованих напрямах з відновлення виробництва приросту великої рогатої худоби, шляхом впровадження антикризових рішень з оптимізації виробництва та розбудови переробного напряму. Окремі пропозиції з розвитку складових діяльності СТОВ «Промінь» можуть бути впроваджені до його виробничої стратегії.

Елементи наукової новизни полягають в теоретичному обґрунтуванні та практичній актуалізації питань щодо впровадження антикризових заходів управління галуззю м`ясного скотарства.

Апробація результатів досліджень. Результати наукової діяльності були апробовані на міжнародній науково-практичній конференції магістрантів. Весела М.О. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ЯЛОВИЧИНИ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ. Всеукраїнська науково-практична конференція магістрантів і молодих дослідників «Наукові пошуки молоді у XXI столітті». Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту. БНАУ. 29 жовтня 2025 року.

Інформаційною основою дослідження стали законодавчі й нормативні акти, національні стандарти України, ресурси мережі Internet, праці українських і зарубіжних вчених, Установчі документи підприємства, фінансова звітність за період 2022-2024 рр.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ М`ЯСНОГО СКОТАРСТВА

1.1. Теоретичні аспекти антикризового управління розвитком м'ясного скотарства

Дослідження теоретичних напрацювань підходів до визначення категорії «антикризового управління» показав, що автори визначають її з різних позицій, які доповнюють одна одну та розширюють свою сутність. Поки що серед експертів немає єдиного розуміння місця, мети й завдань антикризового управління розвитком м`ясного скотарства – цього найважливішого важеля підприємницької активності, який стимулює суб'єкти господарювання до постійного пошуку, вдосконалювання виробничого й фінансового стану галузі.

В одному випадку під антикризовим управлінням розуміють управління галуззю м`ясного скотарства в сучасних умовах, в другому – управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію в результаті незадовільного управління. Частина фахівців зводить антикризове управління в основному до виключно фінансового процесу. Інші зводять антикризове управління до діяльності менеджерів підприємства в умовах банкрутства. Різне трактування одного й того ж поняття призводить до теоретичної невизначеності та необґрунтованості практичних рекомендацій з розробки та реалізації антикризового управління [12,16].

Проблеми адаптації систем управління сільськогосподарськими підприємствами до умов впливу криз, а також формування і реалізації спеціальних підходів антикризового управління знайшли свої відображення у численних публікаціях вітчизняних і зарубіжних учених. Серед них доцільно виділити праці [1, 3–11].

Так, Л. Ц. Масловська та К. С. Головач у своєму дослідженні адаптували модель антикризового управління до умов діяльності в галузі

м`ясного скотарства, яка забезпечує запобігання негативному впливу чинників зовнішнього середовища та дозволяє виробничому підрозділу зосереджуватися на стратегічному управлінні в кризовій ситуації [30].

Разом із тим автори представили власне бачення превентивного механізму антикризового управління як «сукупності взаємопов'язаних важелів та інструментів впливу на фактори, причини і наслідки кризи для поліпшення, стабілізації або досягнення якісно нового стану розвитку галузі м`ясного скотарства» [5, 8].

На переконання М. О. Плескача, побудову системи антикризового управління в галузі скотарства необхідно здійснювати «на принципах проблемно-орієнтованого підходу, сутність якого полягає у забезпеченні постійної і довготермінової здатності галузі до сприйняття трансформацій, взаємоадаптації антикризових нововведень; створенні механізмів для здійснення фронтальних ефективних заходів у кризовій зоні; запровадженні антикризових заходів на основі методів сценарного моделювання з узгодженістю і логічним взаємозв'язком антикризових стратегій з впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [39].

На виробленні наукових підходів до програми антикризового управління шляхом включення до її складу «визначення сутності суб'єкта та об'єкта антикризового управління; обґрунтування необхідності антикризового управління; формування мети (завдань) антикризового управління; визначення методологічної основи антикризового процесу; обґрунтування принципів здійснення антикризового управління тощо» зосередив свою увагу А. Д. Борейко. За результатами напрацювань автор запропонував концепцію антикризового управління галуззю м`ясного скотарства [7].

Продовжуючи наукові пошуки принципів та підходів до формування ефективних антикризових програм, Мельник О. І. із співавторами пропонують поділяти усю сукупність антикризових робіт на три етапи: комплексну оцінку підприємства та галузі, виявлення кризових явищ; розробку

заходів щодо подолання виявлених кризових явищ; розробку стратегії стабілізації та подолання наслідків кризових явищ, відновлення виробництва м`яса великої рогатої худоби [32].

Поряд з оцінюванням ймовірності настання кризового стану Л. С. Кравчук та К. І. Воєнна, значну увагу у власних дослідженнях приділяють розробці ефективних тактичних і стратегічних антикризових заходів. Зокрема до першої категорії вони відносять: закриття нерентабельних виробництв, скорочення обсягів виробництва та збуту, звільнення персоналу, активізацію маркетингу, оптимізацію цінової політики, використання внутрішніх резервів, модернізацію, ротацію управлінського персоналу, мотивацію працівників, формування ефективної інвестиційної полі тики підприємств [24].

Серед стратегічних заходів науковці вирізняють аналіз й оцінку стану підприємства, вивчення його виробничо го потенціалу, розробку виробничих програм, оптимізацію політики доходів та інновацій, розробку загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства [4].

Поглиблюючи наукові пошуки вирішення проблеми формування ефективних стратегій антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами С. П. Панкєєєв із співавторами зазначають, що до найбільш впливових стратегій слід віднести: «попередження кризи, підготовка до її появи; очікування зрілості кризи для її подолання; протидія кризовим явищам, уповільнення її процесів; стабілізація ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів; розрахований ризик; послідовний вихід з кризи; передбачення і створення умов усунення наслідків кризи» [37].

Ряд вчених розглядає антикризове управління як здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його працівників до передбачення кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах [16,25].

Критичний аналіз наукових підходів учених сучасності до визначення сутності поняття «антикризове управління галуззю м`ясного скотарства» дозволяє констатувати, що досліджуване поняття найчастіше ототожнюють з комплексною системою управління галуззю, видом управлінської діяльності або ж різновидом управління галузі, системою стратегічних і тактичних дій, процесом виявлення ознак кризових явищ, наукового передбачення настання кризових загроз, елементом удосконалення системи економічної безпеки підприємства.

В таблиці 1.1 (Додаток А) нами узагальнено існуючі підходи до трактування сутності антикризового управління, їх переваги та недоліки.

Як бачимо (див. табл. 1.1, додатку 1), у науковій літературі та працях провідних вчених поняття антикризового управління по-різному тлумачиться. На нашу думку, поняття «антикризове управління сільськогосподарським підприємством» можна розглядати як комплексну систему управління, націлену на попередження кризових явищ або запобігання їм, їх усунення та адаптацію операційної, фінансової та інвестиційної складових діяльності підприємства до ефективнішого розвитку в мінливому середовищі.

Вчені припускають, що антикризове управління на підприємстві – мікроекономічна категорія, що відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні або ліквідації [4,16].

Гримак А. В. вважає, що антикризове управління – така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, яка дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти й примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись на власні ресурси [13].

Ми згодні з думкою Горобець Н. М., що будь-яке управління організацією повинне бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій [12]. Результати дослідження показали, що найбільш поширеною концепцією в антикризовому менеджменті є концепція активного антикризового управління. У проактивному антикризовому управлінні характер заходів, що вживаються підприємством, має стратегічний характер, заснований на попереджувальних діях і часто фінансова сторона має другорядний характер. Активне антикризове управління з погляду фінансового менеджменту класи

Науковці зазначають на позитивності аспектів кризових ситуацій, зокрема появу нових лідерів, оптимізацію кадрового потенціалу, визнання існуючих проблем та реалізацію інноваційних стратегій. Отже кризу не стільки проблема, скільки можливість для відкриття нових шляхів розвитку та генерування новаторських ідей. Тобто побудова конструктивного потенціалу кризового стану, який дозволяє виявити та усунути застарілі елементи, розчистити шлях для нових стратегій та випробувати надійність агробізнесу формує його ефективність.

Відзначено, що антикризове управління на підприємствах потребує гнучкого підходу [12, 41]. Антикризове управління включає превентивні заходи, протидію кризовим явищам, стабілізацію ситуації за допомогою резервів, а також поступовий вихід з кризи. Превентивні заходи, зокрема, передбачають аналіз зовнішніх умов та готовність до змін у політиці ціноутворення чи збуту, що знижує ймовірність економічних втрат за кризи.

На думку вітчизняних фахівців, превентивні заходи повинні бути систематичними, зокрема, слід проводити регулярний аналіз зовнішнього середовища, щоб вчасно реагувати на форс-мажорні ситуації [7]. Крім того, важливими є Протоколи Безпеки, програми лояльності для персоналу, заходи для зміцнення командної взаємодії, а також коротко- та довготермінове планування під час криз.

Окреслено, що антикризове управління має свої специфічні функції.

Зокрема, докризове управління, управлінські дії за настання кризи, управління процесом виходу з кризи, врегулювання ситуації, мінімізація втрат, а також своєчасне прийняття рішень. Дані функції мають власні особливості, але разом вони утворюють цілісну систему антикризового управління. Для забезпечення ефективного антикризового управління агробізнесом важливо враховувати мобільність й динаміку у використанні ресурсів, оперативність у прийнятті рішень. Також адаптивність управлінських підходів, що дозволяє підприємству не лише подолати кризу, але й вийти на наступний рівень розвитку, що більше відповідає актуальним вимогам.

Антикризове управління галузі м`ясного скотарства - це особлива система, що відрізняється комплексним і стратегічним характером та має здатність повністю усувати тимчасові труднощі, зафіксовані в роботі виробничого підрозділу.

Таким чином, антикризове управління, за переконанням вчених [19,34] – це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження» профілактики, подолання кризи, зниження рівня його негативних наслідків. Це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень [3].

Для України галузь м`ясного скотарства має важливе значення для економіки, адже вона не лише забезпечує продовольчий ринок якісною та недорогою продукцією, а й дозволяє раціонально та ефективно використовувати природні ресурси, надає робочі місця для сільського населення.

М'ясне скотарство – один із найважливіших споживачів продукції рослинництва та переробки рослинницької сировини (зернові відходи борошномельного виробництва, насінницьких підприємств та ефіроолійного виробництва, виробництва пива та алкоголю).

Аналізуючи розвиток галузі, правомірно констатувати, що у більшості сільськогосподарських підприємствах вона перебуває у критичному стані.

Збитковість, низька рентабельність підривають економічну зацікавленість суб'єктів господарювання у збільшенні вкладень.

Вітчизняний ринок м'яса яловичини на думку, Маркіної І.А., безпосередньо пов'язаний з оцінкою стану сировинного забезпечення м'ясопереробної галузі. Якщо вдатися до невеликого історичного екскурсу, стає зрозуміло, що після здобуття Україною незалежності аналізована галузь продовжує вести активну боротьбу за виживання – прагне мінімізувати скорочення поголів'я худоби та зменшити збитковість вирощування великої рогатої худоби (далі по тексту – ВРХ) [29].

Упродовж досить тривалого періоду в Україні в усіх категоріях господарств спостерігається стійке скорочення чисельності поголів'я ВРХ, внаслідок чого обсяги виробництва яловичини і телятини зменшилися до критичного рівня, що вже поставило під загрозу продовольчу безпеку та негативно впливає на загальний економічний стан розвитку АПК, звужує його експортний потенціал [47].

Зменшення поголів'я ВРХ зумовлено економічною вигідністю вирощування курятини та свинини. Приріст м'яса відносно до затрат часу та ресурсів у курятини – найбільший, що робить галузь дуже привабливою для отримання швидкого прибутку [47]. Для вирощування великої рогатої худоби необхідний час. Експерти і виробники відносять скотарство до так званих «довгих грошей», оскільки на те, щоб отримати повноцінну корову, треба витратити більше ресурсів і часу – майже 6-7 років.

На думку Вожегової Р. А., Голобородька С. П. та Димова О. М. [10], важливим фактором є адаптація технологій до специфіки ґрунтово-кліматичних умов регіонів, зокрема Півдня України, де є значні, але недостатньо використані ресурси для випасного утримання.

Аналіз наукових досліджень виявив, що сучасний стан галузі м'ясного скотарства в Україні характеризується суперечливими тенденціями, що поєднують системні проблеми та перспективи розвитку.

В Указі Президента України № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку

України на період до 2030 р.» від 30.09.2019 р. зазначено: «З метою забезпечення національних інтересів України щодо сталого розвитку економіки, громадянського суспільства і держави для досягнення зростання рівня та якості життя населення, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина, підтримуючи проголошені резолюцією Генеральної Асамблеї ООН «Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 р.» та результати їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України, забезпечувати дотримання Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року перші дві з яких передбачають 1) подолання бідності; 2) подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства [16].

Проте в умовах сучасних реаліях, досягнення споживання м'яса на рівні науково-обґрунтованої норми є нереалістичним. Функціонування ринку м'яса в Україні відбувається в умовах непередбачуваності та багатьох нових викликів, пов'язаних з війною.

Пуцентейло П.Р. [43] підкреслює, що низька ефективність виробництва зумовлена недосконалістю технологій вирощування, слабкою селекційною роботою, а також нераціональним використанням кормових ресурсів. Додатково на ситуацію впливає обмежена державна підтримка.

За даними Копитець Н. Г. та Волошина В. М. [23], відсутність фінансових інструментів стимулювання та інвестування гальмує модернізацію галузі, що призводить до втрати її конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Натомість найпроблемнішим, на думку авторів [15,34] залишається виробництво яловичини та телятини, яке сконцентровано в приватних господарствах (3/4 загальної кількості) та демонструє занизьку ефективність. Гостро стоїть питання про орієнтацію цього сегменту на актуальні потреби споживачів і дотримання світових стандартів.

Пояснити ситуацію, що склалася, на нашу думку, можна, в першу чергу, тим, що наразі купівельна спроможність середньостатистичного

українця є низькою, тому не кожен може собі дозволити придбання червоного м'яса.

Для підвищення ефективності вирощування та відгодівлі ВРХ потрібно подальше посилення інтенсифікації, зростання вкладень коштів та на цій основі нарощування виробництва, оптимізація собівартості на рівні нормативних показників. Вкрай важливим і невідкладним є надання товаровиробникам економічних стимулів, які забезпечують при раціональному використанні коштів та ресурсів отримання необхідних сум прибутку реалізації розширеного відтворення у галузі.

Водночас скотарство залишається однією із провідних, історично традиційних для України галузей тваринництва, спроможної в умовах обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів не лише збільшити виробництво сировини для м'ясопереробної промисловості, але й забезпечити економію витрат завдяки унікальним якостям м'яса великої рогатої худоби.

Як свідчить світова практика, одним із основних напрямків зростання виробництва яловичини є розвиток спеціалізованого м'ясного скотарства, для якого характерними є сезонність отелення корів, вирощування підсисних телят до 6-8 місячного віку переважно пасовищним способом [18].

Важливою умовою успішної реалізації такої моделі є забезпечення паритету цін та рівновигідних відносин на ринку м'яса, а також вдале використання природно-кліматичних можливостей аграрного сектору. Не менш важливим для конкурентоспроможного розвитку галузі скотарства є подальше поглиблення спеціалізації та концентрації виробництва.

Вербіцький, О. Гаврилюк, В., Горелик, Д., [8] зазначають, що при створенні конкурентно- спроможного м'ясного скотарства, яка б мала значний вплив на виробництво високоякісної яловичини, велику роль має відігравати промислове схрещування, що забезпечить підвищення середньодобових приростів живої маси на 25% та забійного виходу з поліпшенням якості м'яса.

Перевірена вітчизняним і закордонним досвідом система ведення м'ясного скотарства полягає в цілорічному безприв'язному утриманні худоби, максимальному використанні пасовищ, низькозатратному і малоконцентратному способі вирощування молодняка на дешевих кормах, вільному підсосному вигодовуванні телят під маткою із дотриманням сезонності отелень.

Основна причина низьких темпів розвитку м'ясного скотарства, що стримує грошовитих інвесторів – дуже низька оборотність капіталовкладень, яка триває з весни до осені (пасовищний період), тобто майже цілий рік, а також нестабільність галузі. У стійловий період м'ясне скотарство ще менше приваблює бізнесові структури. Але за умов державного безпосереднього сприяння виробництву яловичини можна реально зацікавити виробника (постачальника поголів'я великої рогатої худоби).

Загалом, сучасний стан виробництва та ринку м'яса в Україні потребує комплексного підходу до вирішення наявних проблем, включаючи підтримку вітчизняних виробників, стимулювання розвитку м'ясного скотарства та забезпечення доступності м'ясної продукції для населення.

М'ясне скотарство має перевагу перед молочним скотарством у використанні робочої сили – затрати праці на 1 ц приросту ваги зменшуються до 5-6 люд.-годин.; галузь не має потреби у витратах коштів на будівництво капітальних приміщень і засобів механізації виробничих процесів.

У більшості господарств генетичний потенціал м'ясної продуктивності тварин реалізується лише на 50-60%, оскільки умови утримання, а особливо годівлі, не відповідають їх потребам. Дуже чутливі до несприятливих умов годівлі й утримання молоді, здатні до інтенсивного росту, тварини. За добрих умов вирощування та відгодівлі, середньодобові прирости у них досягають 900-1000 г і більше [5, 27].

Дуже важлива проблема у підприємств – це дефіцит кадрів, які розуміються на сучасних підходах до тваринництва. Та й взагалі, відтік робочої сили з ферм відчувається, як ніколи, сильно [25].

Економічно доцільним розвиток м'ясного скотарства в підприємствах у сучасних реаліях може стати лише завдяки зниженню собівартості приросту великої рогатої худоби, що можливе у випадку розведення в сільськогосподарських підприємствах м'ясних порід великої рогатої худоби зі застосуванням відповідних технологій. Найприйнятнішою є система безприв'язного пасовищного утримання худоби. При раціональній організації виробництва це не потребуватиме значних енергетичних і трудових затрат, капітальних вкладень

Потрібен системний підхід до вирішення комплексу проблем, пов'язаних з використанням існуючих та створенням нових, набагато ефективніших технологій. Досягнення поставленої мети має відбуватися за рахунок інноваційних технологій, які передбачають впровадження у виробництво новітніх досягнень науково-технічного прогресу, що забезпечують різке поліпшення кінцевого результату виробництва.

Заохотити сільськогосподарські підприємства, зокрема великі, інвестувати в розвиток м'ясного скотарства можна через зміни в системі державної підтримки аграрного виробництва. За рахунок державної підтримки можна пригальмувати і навіть призупинити деградацію м'ясного скотарства.

Однак через відсутність коштів для застосування достатньо вагомих важелів такої підтримки у найближчі роки матиме місце зменшення відгодівельного поголів'я і обсягів виробництва приросту великої рогатої худоби в усіх категоріях господарств. Доволі ймовірний варіант – подальше перетворення м'ясного скотарства в доповнюючу галузь при молочному скотарстві. Такий сценарій очікується насамперед у господарствах населення.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що галузь м'ясного скотарства в Україні має значний потенціал, проте її ефективний розвиток потребує цілеспрямованої державної політики, інвестицій, оновлення матеріально-технічної бази та підтримки наукових досліджень у сфері

зоотехнії.

Таким чином, галузь м`ясного скотарства в Україні потребує впровадження антикризових заходів управління галуззю м`ясного скотарства, але для цього, вважаємо, доцільною та ефективною реалізацію таких організаційно-економічних заходів:

- запровадження державної допомоги підтримки вітчизняного виробника яловичини з метою збільшення обсягів виробництва;

- розвиток системи збуту, яка б охоплювала невеликі сільські населенні пункти, бо основними виробниками яловичини є приватні підприємства;

- стимулювання внутрішніх і зовнішніх інвестицій у м'ясну галузь, оскільки останнім часом зацікавлення з боку інвесторів зростає;

- активізація зв'язку між господарствами населення та великими профільними підприємствами в контексті реалізації молодняку худоби.

Таким чином, ефективність системи антикризового менеджменту на підприємстві досягається за умови гнучкості та адаптивності механізму управління, здатності до диверсифікації та оперативного ситуаційного реагування, можливості ефективно використовувати потенціал підприємства та впровадження неформальних методів управління. В діяльності сучасних підприємств все більшої вагомості набуває творчий підхід до роботи, особиста інноваційність та позитивна соціально-психологічна мотивація.

1.2. Методичні підходи застосування інструментарію антикризового управління в галузі м`ясного скотарства

Як стверджують науковці, «аналіз існуючої економічної ситуації, що склалася в Україні на сьогоднішньому етапі її розвитку, показав, що підприємства функціонують в агресивному і нестабільному зовнішньому середовищі» [6,32]. «Відсутність навичок і практики господарювання в конкурентному середовищі, з одного боку, і прагнення до виживання і

розвитку в даних умовах з іншого боку, змушують керівництво підприємств активно шукати шлях виходу із ситуації, що створилася, застосовуючи різноманітні прийоми і методи» [14]. «Розуміння сутності, механізмів і інструментарію антикризового управління є першочерговою задачею прогресивно діючого керівника» [25].

Концепція антикризового управління галуззю м`ясного скотарства має свою специфіку, оскільки на її розробку суттєво впливають такі чинники, як: низька продуктивність тварин, погіршення керованості, конфліктність у підрозділі, висока міра невизначеності та ризику, складність проблем, вплив факторів зовнішнього середовища, зменшення конкурентоздатності галузі. Вона являє собою комплекс послідовних заходів попередження, профілактики і ліквідації кризи, зменшення рівня її негативних наслідків.

Ефективність антикризового управління на підприємстві можна підвищити шляхом розробки комплексної антикризової програми. При розробленні та реалізації антикризової програми керівництво підприємств повинно спиратися на власні сили та можливості або залучати стороннього інвестора (санатора), здійснювати контроль над процесом її реалізації; розробляти та впроваджувати систему запобігання кризовим явищам у майбутньому [32] .

Встановлено, що цілі антикризового управління підприємством змінюються залежно від типу виробничої, фінансової та маркетингової системи. За умовної стабільності визначних систем головною метою є діагностичні методи встановлення показників діяльності для своєчасного виявлення можливих кризових проявів. У разі їх наявності, антикризове управління націлене на встановлення криз, виявлення причин їх появи, мінімізацію їх тяжкого впливу й досягнення докризових показників.

На першому етапі роботи з використанням спеціальних методик і методів дослідження необхідно:

- проводити комплексний аналіз результатів виробничої діяльності галузі, динаміки основних показників діяльності (обсяг виробництва, доходи,

витрати, прибуток, а також рентабельність, конкурентоспроможність продукції і галузі);

- визначити розмір, структуру та строки погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;

- визначити основні причини виникнення та загострення кризових явищ у розвитку галузі;

- оцінити масштаби та можливі наслідки загострення ситуації, що склалася;

- оцінити внутрішні фактори і резерви галузі.

Залежно від стадії кризи, дефіциту часу і ресурсів антикризова програма підприємства повинна знайти оптимальне поєднання оперативних, тактичних і стратегічних рішень.

Основним завданням менеджменту на етапі безпосередньої реалізації запланованих заходів є контроль за виконанням розробленої антикризової програми своєчасних заходів, спрямованих на модернізацію, коригування раніше розробленої політики (процедур, заходів) щодо непередбачуваних зовнішніх подій і внутрішніх змін.

Насамперед система управління має відслідковувати динаміку зовнішніх проявів кризових явищ, причини та фактори розвитку кризи, а також інтегральні показники кризи; далі: оцінка результатів вжитих заходів з подолання кризи (за видом, термінами та наслідками реалізації). Залежно від ступеня досягнення мети можливі наступні заходи управління:

1) подальша реалізація розробленої антикризової програми для досягнення поставлених цілей і показників, необхідної ефективності вжитих заходів;

2) модернізація та модифікація антикризової програми у разі недотримання її окремих параметрів (графіків, досягнутого ефекту, необхідних ресурсів тощо) або непередбачених збоїв у зовнішньому середовищі компанії;

3) докорінний перегляд розробленої програми та внесення відповідних

коректив. На даному етапі роботи особливо важливо стимулювати позитивні зміни серед співробітників компанії, її власників і ділових партнерів, щоб створити позитивний імідж компанії і зберегти впевненість у досягненні поставлених цілей.

Метою завершального етапу процесу антикризового управління є створення або модернізація основних елементів системи неспроможності на корпоративному рівні, а також розробка та реалізація превентивних заходів для запобігання повторенню кризи в майбутньому.

Необхідно внести відповідні зміни в ключові бізнес-стратегії та операційну політику: управління економічними ризиками, формування та використання грошових потоків і запасів, джерело матеріальних ресурсів, управління дебіторською заборгованістю, кредитну, інвестиційну та іншу політику, пов'язану з генеруванням або витратами. Зміни впроваджуються за допомогою найсучасніших технологій, інструментів і економічно ефективних інструментів управління процесами, щоб забезпечити високоефективний і стійкий бізнес у майбутньому.

Моніторинг виконання антикризової програми підприємства включає врахування трьох основних функцій (фаз) процесу контролю з їх характеристиками: визначення нормативів; визначення досягнутих результатів і порівняння з установленими стандартами; обґрунтування необхідних дій і заходів управлінського впливу.

При застосуванні тієї чи іншої форми управління повинно бути розроблений певний алгоритм прийняття відповідних рішень. Так, орієнтація менеджменту в кризових ситуаціях, запропонована в роботі [9] дозволяє вибудувати наступну технологічну ситуаційну матрицю:

- пошук «рушійної сили» кризовій ситуації (осмислення проблеми, формулювання управлінської задачі), використовуючи ситуаційний аналіз;

- знаходження зв'язку даної ситуації з попередніми обставинами (історичний підхід) та прогнозувати виникнення проблем та втрат;

- співвідношення ситуаційної задачі з розвитком цілісної системи

управління (системний підхід);

- обґрунтування та використання технологій рішення управлінської задачі та адекватних ситуацій; формування адаптивного стилю управління (нова тактика в нових умовах).

Як видно, без чіткого формулювання причин і проблем, що викликали кризу на підприємстві, не можна приступити до розробки антикризових заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш загрозливих факторів, що призводять до кризи на підприємстві. Антикризові заходи можуть поєднуватися по напрямках проведення в антикризові програми.

Думка більшості авторів, які працюють над досліджуваною проблематикою ґрунтується на тім, що антикризові заходи варто застосовувати, коли фінансові результати діючого підприємства стають складними.

Навпаки, на нашу думку, головне в антикризовому управлінні - забезпечення умов, коли фінансові і які небудь інші ускладнення не можуть мати постійний, стабільний характер. У цьому випадку може бути створений управлінський механізм ліквідації проблем, які виникають до того, поки вони не придбали необоротних характер.

Проблематика антикризового управління містить в собі декілька напрямків:

- проблеми розпізнавання передкризових ситуацій;
- проблеми запобігання кризи;
- проблеми життєдіяльності організації у кризовому становищі;
- проблеми виходу з кризи, проблеми ліквідації наслідків кризи, крім цього, методологічні, організаційно-правові, соціально-психологічні проблеми.

Вирішення послідовності проблем, пов'язаних з кризовою ситуацією і є процес антикризового управління. Однак, у більшості спеціальних досліджень послідовність процесу антикризового впливу, тобто дій, які повинні бути здійснені з метою виведення підприємства з кризи, взагалі не

формалізуються, і тільки з логічного викладення матеріалу можна зробити висновок стосовно причинно-наслідкових зв'язків, які існують між окремими напрямками.

У процесі планування заходів щодо виходу з кризового становища особливу увагу слід приділяти розробці антикризової стратегії діяльності підприємства та визначенню тактики та механізму її реалізації.

До показників фінансового стану ставлять двоякі вимоги: по-перше, вони повинні забезпечити всеосяжність діяльності конкретного сільськогосподарського підприємства, давати комплексну оцінку та відображати найістотніші ознаки фінансового стану, відповідати чинній системі обліку і звітності сільськогосподарського підприємства; по-друге, забезпечити точність прогнозів щодо потенційної фінансової спроможності сільськогосподарського підприємства, адже якість отриманих результатів здебільшого залежить від наперед сформованого інформаційного простору.

Треба розуміти, що на сьогоднішній день, більшість підприємств процес антикризового управління зводять до аналізу та оцінки рівня його фінансової безпеки. Таким чином, задіюється лише деякі елементи механізму антикризового управління, а саме в частині діагностики. Обмежується цей процес і аналізом невеликої кількості інформаційно-аналітичної бази. Сучасні же підходи управління підприємствами вимагають проведення майже щоденного збору, аналізу та оцінювання показників стану як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши теоретико-методичні аспекти антикризового управління розвитком галузі м`ясного скотарства можна зробити наступні висновки:

1. Антикризове управління підприємством – це комплексна система управління підприємством, що відрізняється стратегічним характером, направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації заходів з використанням всього потенціалу сучасного менеджменту.

2. Головною метою антикризового управління галузі м`ясного скотарства є створення умов для стійкого її функціонування на ринку у відповідь на будь-які економічні і соціальні перетворення в країні, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку галузі, уникнення фінансових проблем та впровадження інноваційних змін.

3. Аналіз теоретичних аспектів антикризового управління, методів діагностики фінансової кризи та інструментарію, який використовується для стабілізації галузі м`ясного скотарства, дав змогу конкретизувати підхід до проведення антикризового управління підприємством, що забезпечує подальше його функціонування та розвиток.

4. Для забезпечення ефективної діяльності, а також конкурентоспроможності підприємство має не тільки своєчасно виявляти несприятливі тенденції у своєму розвитку і прогнозувати банкрутство, а й знаходити можливі способи виходу з кризових ситуацій із найменшими витратами часу та коштів.

5. Отже, сама по собі криза безумовно є негативним явищем і має деструктивний характер. А ось те, що вона стимулює до прийняття конструктивних рішень, перебудови діяльності підприємства, здобуття конкурентних переваг, розроблення та впровадження нестандартних та інноваційних стратегій, тобто вжиття заходів до подолання кризи, має позитивний характер та сприяє розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ПРОДУКЦІЇ М`ЯСНОГО СКОТАРСТВА В СТОВ «ПРОМІНЬ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Землекористування СТОВ «Промінь» розташоване в Хмільницькому районі Вінницької області. В 25 км від районного центру, обабіч автошляху Київ – Вінниця розглядаються неозорі поля мальовничого с. Черепашенці, яке розмістилось на невеликій підвищеній місцевості з чорноземним грунтом і сприятливим кліматом при невеличкій річці Волох, лівій притоці Сниводи.

Діє СТОВ «Промінь» на основі Статуту і Установчого договору.

СТОВ «Промінь» знаходиться в північній частині Калинівського району, за 50 км від обласного центру, за 20 км від залізниці Калинівка – 1, за 7 км від центральної автодороги Вінниця – Київ.

За даними агрокліматичного довідника територія приватного підприємства віднесена до помірно – континентального району. Клімат характерний для лісо – степової зони України з середньохолодною зимою і помірним літом.

Землі підприємства – чорноземи, які характеризуються великою різноманітністю, слабо-реградовані, лугові і лугово–болотні.

Середня багаторічна температура повітря становить 7,5°С., максимальна 38°С, і мінімальна – 32 °С. Середня багаторічна кількість опадів становить 595 мм за рік, що достатньо для основних сільськогосподарських культур цієї зони. Середній сніговий покрив становить 18 см., глибина промерзання ґрунту 65 см., а в малосніжні зими сягає і до 150 см.

Тривалість вегетаційного періоду близько 220 днів. Весняні дні характеризуються короткотривалими приморозками, які можуть бути аж до травня місяця, а осінні приморозки можна чекати з кінця вересня. Переважаючий напрям вітру – північно–східний.

Дослідження діяльності підприємства проводилось у кризові роки, обумовлені наслідками пандемії та масштабного вторгнення рф на території суверенної України. Для визначення стратегічних напрямів розвитку системи менеджменту й удосконалення виробничих процесів важливо виявити наявні резерви та недоліки. Очолює СТОВ «Промінь» Боринський Іван Арсенійович. Всіма виробничими підрозділами товариства керують спеціалісти з вищою аграрною освітою.

Організаційну структуру досліджуваного підприємства складають дві тракторно – рільничі бригади, чотири молочно – товарна ферма, свиноферма, автопарк, ремонтна майстерня, підсобні цехи, млини, крупорушка, пилорама, столярна майстерня.

Між власниками земельних та майнових паїв, відповідно до діючого законодавства та СТОВ «Промінь» укладено договори оренди.

Важливим фактором інтенсифікації сільськогосподарського виробництва, формою суспільного поділу праці в аграрному секторі економіки є спеціалізація, яка є якісним показником раціонального розміщення виробництва і важливим чинником підвищення ефективності сільського господарства.

Основним показником спеціалізації є структура товарної продукції за 3–5 років, так як через неї виражається економічний зв'язок підприємства з народним господарством країни.

Обсяг і структуру товарної продукції за досліджуваний період розглянемо в таблиці 2.1 (Додаток А). Вихідні дані для визначення спеціалізації в СТОВ «Промінь» наведені у додатку Б.

Коефіцієнт спеціалізації визначається за формулою:

$$Кс = \frac{100}{\sum p(2i-1)}, \quad (2.1)$$

де Кс – коефіцієнт спеціалізації;

р – питома вага кожної галузі в структурі товарної продукції;

і – порядковий номер виду товарної продукції по питомій вазі.

$$Кс = \frac{100}{528,6} = 0,19$$

Із наведених даних, можна зробити висновок, що Кс < 0,20, тобто СТОВ «Промінь» є багатогалузевим. Аналізуючи вихідні дані додатку А для визначення спеціалізації підприємства можна сказати, що СТОВ «Промінь» отримує найбільшу виручку від реалізації озимої пшениці, кукурудзи, цукрових буряків, соняшнику, м'яса ВРХ, молока.

Для більш наглядності про структуру товарної продукції розглянемо рисунок 2.1.

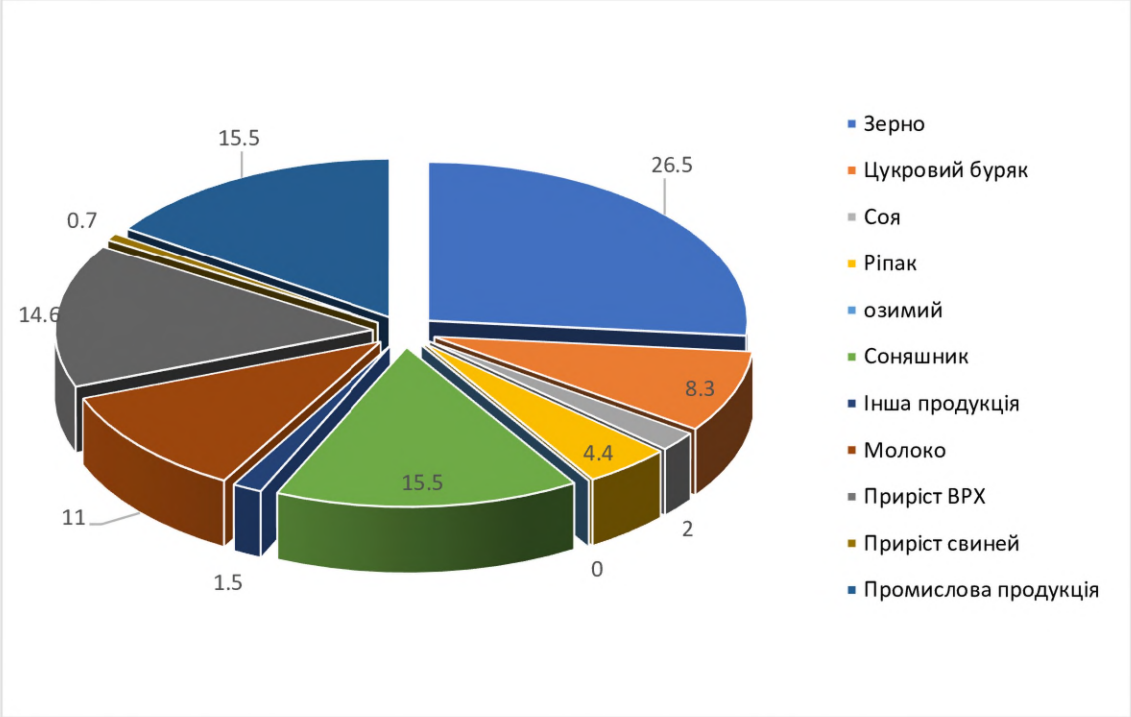

Рис. 2.1. Структура товарної продукції ТОВ «Промінь»

Виходячи з даних таблиці 2.1 і рисунка 2.1 слід відмітити, що найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції в середньому за 2022 – 2024 рр. займає галузь рослинництва 106406 тис. грн., де найбільша частка припадає на – технічні культури та зерно – 30,2% і зерно 26,5%. Галузі тваринництва в підприємстві відводиться другорядне місце (47473 тис. грн.), де найбільша питома вага припадає на м'ясо – 14,6% та молоко –11%.

Із вищевикладеного слідує, що виробничий напрям спеціалізації в СТОВ «Промінь» технічно-зерновий з розвиненим м'ясо-молочним

виробництвом.

Протягом досліджуваних 2020-2024 років спостерігається значне збільшення обсягу товарної продукції, що свідчить про підвищений попит споживачів на продукцію СТОВ «Промінь».

Вченими доведено, що оптимальним є такий розмір підприємства, який у певних природно – економічних умовах забезпечує найбільший вихід продукції і прибутку при найменших затратах праці та капіталу [29,41].

Для характеристики розміру СТОВ «Промінь» розглянемо дані таблиці 2.2 (Додаток В).

Аналізуючи дані таблиці 2.2 видно, що товариство є середнє за розміром підприємство, за яким закріплено 3589,8 га сільськогосподарських угідь з яких 100 % відведено під ріллю. Вартість валової продукції в 2024 році становила 38877 тис. грн. Її розмір був більший у порівнянні з 2022 роком на 46,7 %. Збільшився об'єм виробництва усіх без винятку видів продукції.

Ресурси в широкому розумінні є основним джерелом реалізації усіх цілей управлінської діяльності. Тому далі ми розглянемо забезпеченість підприємства земельними, трудовими, основними виробничими фондами та ефективність їх використання.

Відомо, що земля в сільському господарстві є основним чинником виробництва. Водночас у контексті дослідження релевантною є інформація не стільки про розміри землекористування сільськогосподарського товаровиробника, скільки про площі, що зайняті під посівами, коли йдеться про підприємства рослинницького напряму виробництва. Для того, щоб зробити аналіз складу і структури земельних ресурсів СТОВ «Промінь» розглянемо дані таблиці 2.3.

Аналізуючи дані таблиці 2.3. видно, що розмір сільськогосподарських угідь за останні 3 роки зменшився на 140,1 га у зв'язку з виходом власників земельних паїв із членів товариства.

Таблиця 2.3

Склад і структура земельних ресурсів СТОВ «Промінь» *

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	га	%	га	%	га	%
Всього сільськогосподарських угідь.	3665	100	3472	100	3589,8	100
в т.ч. рілля	3665	100	3472	100	3589,8	100

* *Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Критерієм ефективного використання землі в сільському господарстві виступає виробництво продукції рослинництва і тваринництва з одиниці земельної площі з мінімальними затратами праці і коштів.

Показники ефективності використання земельних угідь представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Ефективність використання землі в СТОВ «Промінь» Хмільницького району Вінницької області*

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. в % до 2022р.
Урожайність, ц/га:				
Зернові	52,4	64,3	51,2	97,7
Ріпак озимий	34,0	34,2	29	85,3
Цукровий буряк	790,4	654,0	526,8	66,7
Соняшник	45,2	45,9	48,4	107,1
Виробництво на 100 га сільськогосподарських угідь, ц:				
Молока	530	551	540	102,0
М'яса ВРХ	111	138	140	126,1
Вироблено 100 га ріллі, ц:				
Зерна	2880	2810	2354	81,7
Цукрових буряків	4986	7573	6385	128,0
Одержано на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
Валової продукції	1034	1266	1080	104,5
Товарної продукції	4165	5656	5912	142,0
Прибутку	617	342	290	47,0

* *Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Аналізуючи дані таблиці 2.4. видно, що за період 2022–2024 рр., урожайність зернових культур зменшилася майже по всіх вирощуваних культурах за винятком соняшнику. Головними причинами зниження врожайності культур у 2024 році стали несприятливі погодні умови, зокрема

посуха та високі температури, а також скорочення посівних площ і фінансові проблеми, що призвели до економії на добривах і засобах захисту рослин. Додатково, пізні весняні заморозки та порушення сівозміни також негативно вплинули на врожай.

Основою збільшення виробництва сільськогосподарської продукції і підвищення матеріального добробуту населення є раціональне використання трудових ресурсів. Вони є головною складовою частиною продуктивних сил сільського господарства, а їх праця вирішальним фактором сільськогосподарського виробництва. Тому проведемо аналіз наявності працівників підприємства, та ефективність їх використання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка наявності трудових ресурсів та ефективність їх використання в СТОВ «Промінь»*

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Дані 2022 р. в % до 2024 р.
Середньорічна чисельність працівників зайнятих в с/г, чол.	117	115	112	95,7
в т.ч. рослинництва	72	69	67	93,1
тваринництва	45	46	45	100
Валова продукція в порівняних цінах 2010 р, тис. грн.	37872,7	43945,4	38877	103,0
в т.ч. рослинництва	27714,6	33014	27876,5	101
тваринництва	10158,1	10931,4	11000,5	108,2
Виробництво валової продукції на 1 середньорічного працюючого, грн.	323,7	382,1	347,1	98,0
в т.ч. рослинництва	384,9	478,5	416,0	108,0
тваринництва	225,7	237,7	244,4	108,2

* *Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

З даних таблиці 2.5 можна зробити висновок, що в господарському процесі СТОВ «Промінь» в 2024 році здійснювало трудову діяльність 112 працюючих, кількість яких за досліджуваний період зменшення на 5 чоловік. Виробництво валової продукції на 1 середньорічного працюючого в звітному році зросло на 2 % і становило 347,1 тис. грн.

Основою організації оплати праці на підприємстві є тарифна система,

складовими якої є тарифні ставки і посадові оклади. Рівень заробітної плати працюючих в СТОВ «Промінь» розглянемо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Розмір фонду оплати праці, його частка у валовій продукції та затратах в СТОВ «Промінь» *

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Дані 2024 р. в % до 2022 р.
Вартість валової продукції в порівняних цінах 2010р., тис. грн.	37872,7	43945,4	38877	103,0
в т.ч. на 100 га ріллі, грн.	1034	1266	1080	104,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	26928	32859	35942	133,5
Середньомісячна оплата праці 1 працюючого, грн.	19180	23810	26743	139,4
Питома вага оплати праці у собівартості продукції,%	16,6	14,0	16,0	96,4

* *Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Аналізуючи дані таблиці 2.6 видно, що фонд оплати праці збільшився на 33,5 % і становив в 2024 р. 35942 тис. грн. Середньомісячна оплата праці одного працюючого зросла майже на 40 % і становила 26743 грн.

Для ефективного управління основними фондами велике значення має їх обгрунтована оцінка. Динаміку цих показників розглянемо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Забезпеченість і ефективність використання основних виробничих фондів в СТОВ «Промінь» *

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Дані 2024 р. в % до 2022 р.
Вартість основних фондів, тис. грн.	62118	52218	43528	70,0
Вартість валової продукції, тис. грн.	37872,7	43945,4	38877	103,0
Площа с.-г. угідь, га.	3665	3472	3589,8	97,9
Середньорічна кількість працюючих, чол.	117	115	112	95,7
Фондоозброєність, тис. грн.	530,9	454,0	388,6	73,2
Фондозабезпеченість, тис. грн.	16,9	15,0	12,1	71,6
Фондовіддача, грн.	0,61	0,84	0,89	146,0
Фондомісткість, грн.	1,64	1,20	1,12	68,3

* *Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Дані таблиці 2.7 свідчать, що за досліджуваний період в СТОВ «Промінь» показники ефективності використання основних виробничих фондів мають чітко виражену тенденцію до зниження. Причини зниження

використання основних фондів включають застарівання обладнання, неефективне планування виробництва, втрату корисності активів, а також недостатнє технічне обслуговування та ремонт.

Організаційна структура СТОВ «Промінь» є комбінацією структур виробничої системи та системи управління. Організаційна структура СТОВ «Промінь» представлена на рис. 2.1 (Додаток Ж).

З рисунка 2.1. видно, що СТОВ «Промінь» має змішану (комбіновану) організаційну структуру. У господарстві є такі служби як бухгалтерія, юридичний відділ, інженерна служба. Основне виробництво представлене двома галузями: рослинництвом і тваринництвом. За тваринництвом закріплені молочно-товарні ферми, ферма по відгодівлі ВРХ та свиноферма.

Власник організовує роботу підприємства, представляє його в усіх установах, організаціях, підприємствах, розпоряджається майном та коштами підприємства, укладає договори. Розглянемо детальніше управлінську структуру СТОВ «Промінь», що зображена на рис. 2.2 (Додаток И).

В СТОВ «Промінь» лінійно-функціональна структура управління (при якій лінійна підлеглість з усіх питань, пов'язаних з управлінням даного об'єкта, поєднується з функціональним управлінням.

Кожний працівник може одержати вказівки по відповідних функціях від інших осіб того самого чи вищого рангу. Ці вказівки можуть стосуватися техніки, технології праці, але аж ніяк не діяльності працівника в цілому чи його адміністративної діяльності. Водночас при лінійно-функціональній структурі управління нерідко виникають проблеми взаємовідносин лінійних керівників і спеціалістів, іноді спостерігається недостатня відповідальність, оскільки ті працівники, які готують рішення, не завжди беруть участь у їх здійсненні і несуть за них відповідальність.

Рослинництво - це галузь сільського господарства, основне завдання якого - вирощування рослин для отримання продукції, що задовольняє потребу людини в їжі, кормів для тварин, сировини для переробної промисловості.

Посівні площі та урожайність – основоположні критерії, які визначають валові збори сільськогосподарських культур, відтак – обсяг виручки, розмір прибутку, рівень рентабельності та конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства [47]. Вважаємо, що площі ріллі, зайняті під посівами, – це основоположні параметри життєдіяльності ТОВ «Промінь», що визначають закономірності його функціонування. Зміна площі в обробітку може мати позитивні чи негативні наслідки для можливостей функціонування та розвитку сільськогосподарського підприємства.

Для контролю виробничої діяльності продукції рослинництва потрібно систематично проводити аналіз показників господарської діяльності, знаходити можливості для його подальшого розвитку з урахуванням факторів впливу. Спочатку проаналізуємо структуру посівних площ, а потім розглянемо динаміку урожайності і валового збору культур, які вирощує товариство (табл. 2.8, Додаток Л).

Аналізуючи дані таблиці 2.8, можна зробити висновок про те, що у 2024 році загальна площа сільськогосподарських угідь в СТОВ «Промінь» зменшилася на 2,1 %, тобто на 75,2 га, в основному за рахунок зменшення посівних площ під кукурудзу.

Варто зазначити, що впродовж останніх років зменшення посівних площ під кормовими культурами потребує негайної реакції з боку товариства. Очевидно, що така стрімка спадна динаміка є одним із ризиків поглиблення кризи у тваринництві й може спричинити несподівані негативні наслідки для підприємства в цілому. Водночас ми спостерігаємо суттєве збільшення посівних площ під технічними культурами.

Таким чином, СТОВ «Промінь» притаманні однакові виробничі ризики, які можуть призвести до диспропорцій у галузевій структурі та, як наслідок, фінансових труднощів і поглиблення кризи в підприємстві.

Динаміка виробництва основних сільськогосподарських культур в СТОВ «Промінь» наведена в таблиці 2.9 (Додаток К).

Аналіз даних показав, що в СТОВ «Промінь» у 2024 році зросла площа посівів цукрових буряків на 85%, проте урожайність даної культури зменшилася на 33,4%, тобто на 263,6 ц/га порівняно з 2022 роком. Отже, тенденцію до зростання урожайності показали такі культури як: кукурудза на зерно – на 26,4 %, соя – на 105,2%, багаторічні трави на сіно – на 31 % та багаторічні трави на зелений корм –121%.

Ефективне здійснення господарської діяльності підприємства зумовлює постійну необхідність аналізу процесу формування операційних витрат із метою їх мінімізації та максимізації прибутку. Для досліджуваного підприємства це є одним із найважливіших аспектів досягнення бажаного прибутку.

Елементи операційних витрат підприємства – це економічно однорідні групи витрат, до яких належать матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати (табл. 2.11.), (Додаток М).

Комплексна оцінка фінансового стану підприємства дає змогу ефективно використовувати його економічний потенціал та оцінити позиції в умовах конкуренції (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Ефективність виробничо-фінансової діяльності СТОВ «Промінь» Хмільницького району Вінницької області*

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. в % до 2022р.
Вартість валової продукції, тис. грн.	33200	37158,4	42690	128,5
в т.ч. – рослинництва	16268	16721	18003	111
– тваринництва	16932	17836	24687	145,8
на 100 га с.-г. угідь, грн.	850	976	1132	133,1
на 1 середньорічного працівника, грн.	245,9	277,3	333,5	135,6
Матеріально-грошові витрати всього, тис. грн.	162021	234134	225685	139,3
– на 100грн. валової продукції, грн.	488,0	630	529	108,4
– на 1 га ріллі, грн.	41427	61501	59863	144,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	96987	153030	165584	170,7

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. в % до 2022р.
Валовий доход, тис. грн.	49539	45130	46367	93,6
– на 100 га с.-г. угідь, грн.	1267	1185	1230	97,0
Прибуток, тис. грн.	22611	12271	10424	46,1
на 100 га с.-г. угідь, грн.	578	322	276	47,7
Рівень рентабельності, %	23,3	8,0	6,3	-17,0 п. т.

* *Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Приведений аналіз даних в таблиці 1.13 дає змогу зробити висновок, що СТОВ «Промінь» – це прибуткове підприємство, яке не дивлячись на складні умови в 2022 році одержало прибуток в сумі 22611 тис. грн., який забезпечив підприємству 23,3 % рівень рентабельності. Проте, у 2024 р. розмір прибутку по відношенню до 2022 р. зменшився більше як у два рази.

Відомо, що метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку за результатами здійснення виробничої чи іншої операційної діяльності. Прибуток є узагальнюючим показником, що найповніше відображає ефективність сільськогосподарського виробництва загалом, оскільки на розмір прибутку мають вплив собівартість, обсяг і якість виробленої продукції, рівень продуктивності праці, технічної оснащеності та інноваційності виробництва.

2.2. Сучасний стан галузі м’ясного скотарства у СТОВ «Промінь»

Створення м’ясного масиву худоби у СТОВ «Промінь» було розпочато на початку 2000-х років. З цією метою в господарство було завезено бугаїв сірої української породи і новоствореної української м’ясної. Маточною основою слугувало стадо різновікових корів з різною часткою спадковості за голштинами чорно-рябої породи. Завдяки цілеспрямованій селекційній роботі у господарстві вдалося створити стадо м’ясної худоби, яке у більшості своїй відповідає цільовому стандарту української м’ясної породи.

Використання великої рогатої худоби для виробництва яловичини є значним економічним фактором стабільності тваринництва і сільського

господарства в цілому. Ефективність цього сектору галузі значно залежить від цілого ряду параметрів, які заслуговують на детальне вивчення, зокрема оптимізація віку забою худоби.

М’ясна худоба яку розводять у товаристві має три типи: відносно дрібний, великорослий і проміжний (табл. 2.14 Додатку П). Сьогодні у СТОВ «Промінь» утримують 300 гол. корів 2101 гол. молодняку ВРХ.

У товаристві структуру стада худоби визначають на початок року, або на кінець. Від визначеної структури стада залежать темпи відтворення поголів'я, а також кількість одержаної м'ясної продукції.

Новонароджених телят утримують до 20-денного віку в індивідуальних клітках. В цей період за ними ведеться догляд і їх годують молозивом. По досягненню 20-денного віку телят переводять на ділянку вирощування. В період вирощування телята утримуються групами по 20 голів.

Найважливішим етапом виробництва яловичини є вирощування телят до шестимісячного віку (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Вирощування телят на фермі

Порода і технологія її використання – два найважливіші елементи виробництва яловичини, які визначають рентабельність цієї галузі. Враховуючи, що для виробництва яловичини задіяні різні породи, необхідно мати об'єктивні дані щодо продуктивних можливостей і особливостей окремих із них.

Правильно здійснивши вибір породи необхідно надати їй можливість

найбільш повного використання природних, кормових й інших ресурсів господарства. Необхідно створити тваринам такі умови утримання, годівлі та догляду, які б сприяли максимальному прояву генетичного потенціалу їх продуктивності [18].

М'ясну продуктивність тварин оцінюють за їх масою, якістю м'яса, забійним виходом (процентним відношенням маси туші до передзабійної маси тварини), скороспілістю, затратами кормів на одиницю продукції тощо.

Важливим показником виробничої діяльності є вихід м`яса з 1 гол. ВРХ, (табл.2.15).

Таблиця 2.15

Основні показники продуктивності великої рогатої худоби в СТОВ «Промінь»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Дані 2024 р. в % до 2022 р.
Середньодобовий приріст, г	495	538	650	131,1
Середня жива маса 1 гол. ВРХ, реалізованої на забій, кг	458	431	430	93,8
Середній вихід м`яса з 1 гол. ВРХ, кг	262	250	254	97,0

За даними таблиці видно, що у 2024 році середня жива маса 1 гол. ВРХ зменшилася на 28 кг і становила 430 кг, що в свою чергу вплинуло на вихід м`яса з 1 голови ВРХ. При інтенсивному вирощуванні та відгодівлі 1,5-річні бички важать до 450 кг.

Аналіз структури собівартості приросту великої рогатої худоби (ВРХ) передбачає вивчення співвідношення окремих видів витрат (табл. 2.16), (Додаток М), рис. 2.4.

Аналіз даних таблиці додатку і рисунку 2.4. дає можливість зробити висновок про те, що найвищу питому вагу в загальній частині витрат становлять витрати на корми (58%). Тому питання організації процесів забезпечення кормової бази на рівні підприємства – є важливою складовою ефективного ведення м`ясного скотарства.

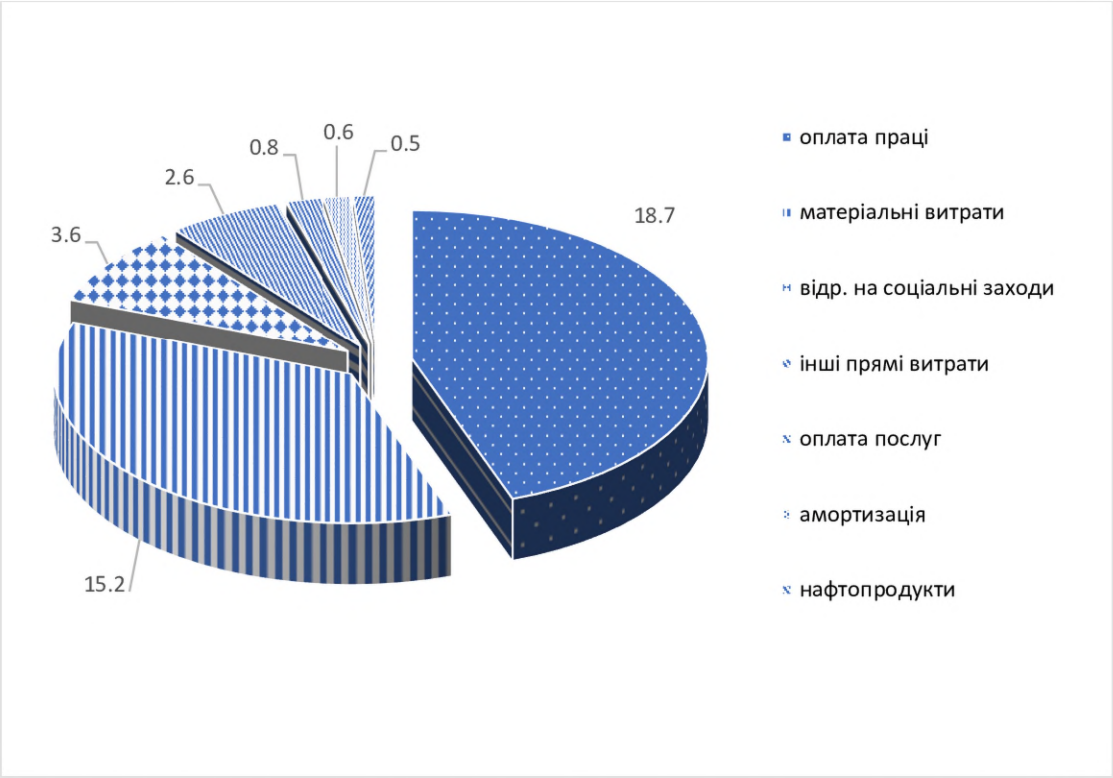

Рис. 2.4. Динаміка структури собівартості приросту ВРХ в СТОВ «Промінь»

У динаміці за 3 роки прямі витрати на оплату праці зросли на 47,3 %, проте їх питома вага у структурі у 2024 році зменшилася на 1,8% по відношенню до 2022 р., і становила 18,7 %. В цілому виробнича собівартість зросла на 61,6% у зв`язку із зростанням цін на ПММ, корми, витрат на збут продукції.

Тому для зниження собівартості яловичини в СТОВ «Промінь» можна досягти за рахунок впровадження заходів, які носять комплексний характер та містять такі складові, як прогнозування, планування, нормування витрат, облік витрат та калькулювання виробничої собівартості, аналіз і контроль за формуванням виробничих витрат.

2.3. Дослідження компонентів антикризового управління виробництвом м`яса ВРХ у товаристві

Очевидно, що в сучасних умовах ТОВ «Промінь», яке займається

вирощуванням ВРХ, наражає себе на входження у кризу. Займатися агробізнесом у м'ясному скотарстві доволі проблематично, оскільки тривалість технологічного циклу від виробництва до реалізації продукції триває понад рік, що значно більше навіть порівняно з іншими галузями тваринництва. Тривалий обіг капіталу в м'ясному скотарстві призводить до суттєвого зниження рентабельності виробництва яловичини порівняно з продукцією рослинництва, де операційний цикл триває менше одного року.

Специфіка та довга тривалість виробничого циклу у скотарстві, стійлове утримання в холодну пору року, капіталізація витрат, здорожчання ресурсів є причинами втрати інтересу виробників до нарощування поголів'я ВРХ та змін у структурі стада.

В процесі наших досліджень була висунута гіпотеза про ступінь впливу інтенсивності виробництва в СТОВ «Промінь», який формується величиною додаткових вкладень на одиницю об'єкта інтенсифікації, на показники ефективності розвитку галузі, зокрема на рівень окупності витрат, із позиції дії закону спадної віддачі [27].

Проаналізуємо рівень інтенсивності, результат та економічну ефективність інтенсифікації виробництва м`яса ВРХ у табл. 2.17 Додатку С .

Аналізуючи дані таблиці 2.17, можна зробити висновок про те, що виробництво і реалізація приросту ВРХ зросли за досліджуваний період відповідно на 23,2 % і 41,7 %. Суттєво зросли і витрати на 1 голову худоби (на 73%). Проте тенденцію до підвищення має продуктивність тварин, яка зросла на 155 г і становила у 2024 році 650 г.

Однак високою залишається собівартість реалізованої продукції, яка значно перевищує ціну реалізації. В результаті чого галузь м`ясного скотарства у товаристві є збитковою, а затяжна збитковість галузі вказує на входження в кризу чи стійкий кризовий стан і вимагає від адміністрації ТОВ «Промінь» швидкого реагування для зміни господарської ситуації.

Таким чином, за результатами досліджень встановлено, що скорочення в товаристві витрат на виробництво та реалізацію продукції, тобто зниження

її собівартості є одним із факторів збільшення прибутку від їх реалізації (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Динаміка собівартості і ціни реалізації 1 ц приросту ВРХ в СТОВ «Промінь», грн.

Показник	2016р	2017р	2018р	2019р	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р
Виробнича собівартість 1 ц, грн.	1320	1546	1787	2578	3768	4265	5350	7500	8327
Повна собівартість 1 ц, грн.	1258	1489	1685	2236	3578	4136	4975	5214	6210
Ціна реалізації 1 ц, грн.	938,2	1385	1520	1986	2458	3896	4030	4958	6079

* *Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Динаміка витрат на 1 голову ВРХ залежить від співвідношення змінних витрат (корми, ветеринарні препарати) та постійних витрат (оренда, амортизація), які при збільшенні поголів'я/обсягу виробництва зменшуються на одиницю, знижуючи собівартість, тоді як ціна приросту залежить від ефективності годівлі (співвідношення корму до приросту) та ринкової ціни реалізації, що вимагає постійного моніторингу для оптимізації прибутку, особливо враховуючи зміну цін на корми та реалізацію.

Більш чітко можна побачити співвідношення виробничої та повної собівартості і ціни реалізації 1 ц приросту ВРХ на рисунку 2.5.

СТОВ «Промінь» у своїй діяльності застосовують методи управління підприємством, серед яких є бенчмаркінг. Бенчмаркінг – це процес порівняння показників свого підприємства з показниками конкурентів галузі з метою виявлення та впровадження найкращих практик для підвищення власної ефективності. Це систематичний аналіз, який охоплює різні аспекти діяльності, такі як бізнес-процеси, маркетингові стратегії, продукти, ціноутворення та організація роботи.

Економічна ефективність виробництва приросту ВРХ у великій мірі

залежить від продуктивності тварин (табл. 2.19, (Додаток Т). Для цього порівняємо показники СТОВ «Промінь» з ПП ВСГП «Радівське» Хмільницького району.

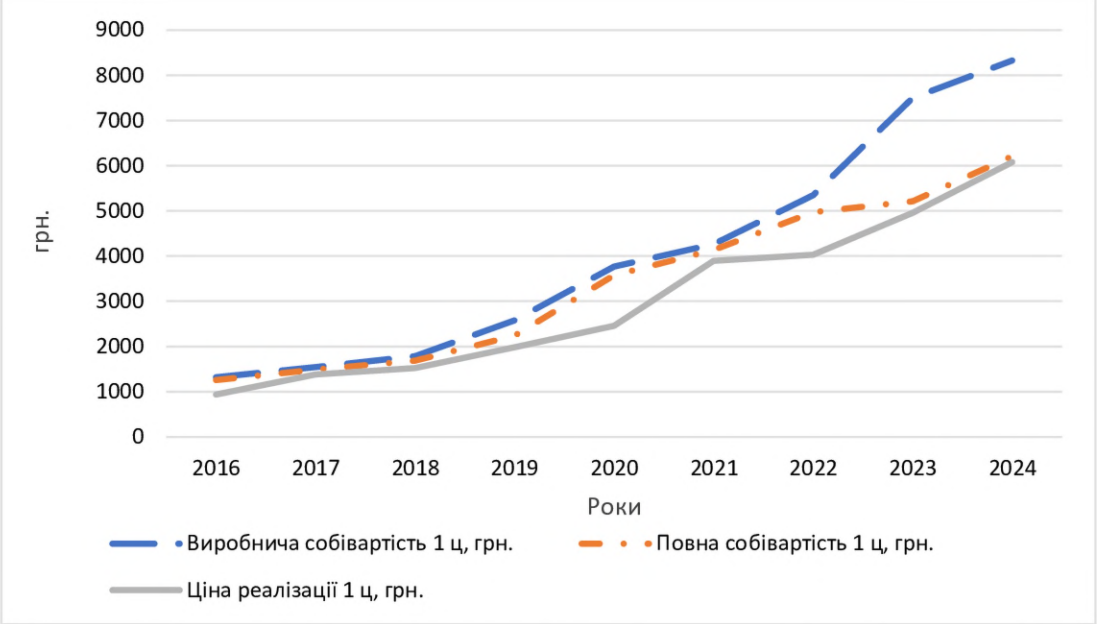

Рис. 2.5. Співвідношення виробничої та повної собівартості і ціни реалізації 1 ц приросту ВРХ в СТОВ «Промінь»

Неабиякий вплив факторів, що зумовлюють рівень м'ясної продуктивності великої рогатої худоби, умовно можна поділити на дві групи:

- спадкові фактори: спадковість, порода, породність та індивідуальні особливості тварин, тип худоби;
- фактори зовнішнього середовища: до них, в основному відносять годівлю, умови утримання, стан здоров'я, сезон, вік тварин.

В результаті проведених досліджень, бачимо, що лідируючу позицію по продуктивності тварин займає ПП ВСГП «Радівське», оскільки воно має велику частку ринку, високу кваліфікацію персоналу, технологічні переваги, фінансову силу, якість продукції. А щоб СТОВ «Промінь», займав теж лідируючі позиції, як і його конкурент, то йому потрібно збільшити технологічні, конкурентні переваги, фінансову силу, якість продукції.

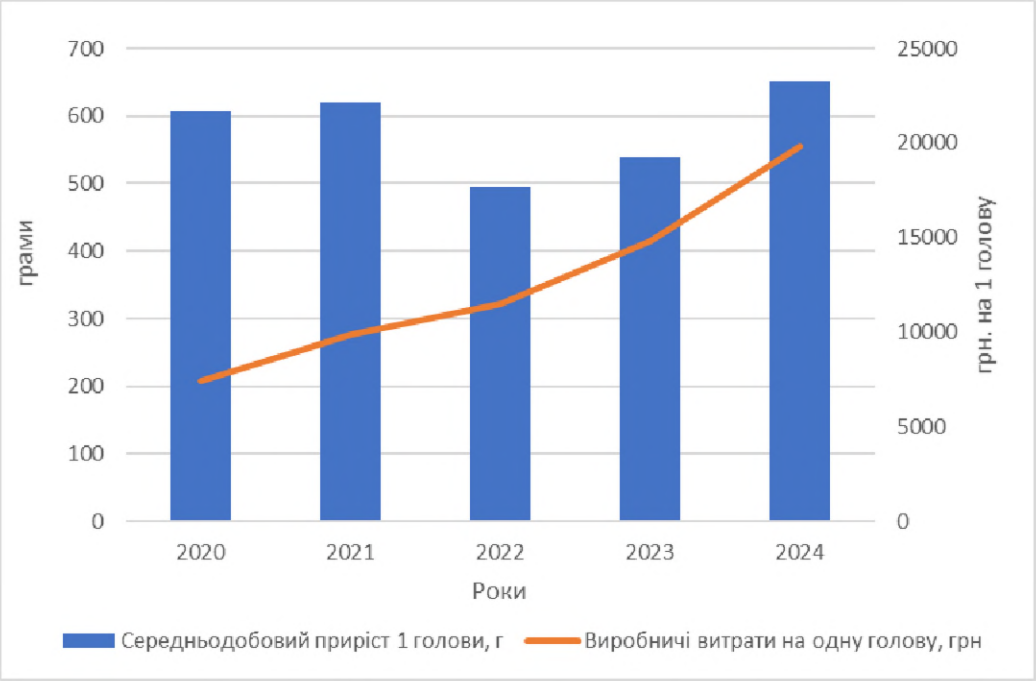

Рис. 2.6. Залежність між витратами на 1 гол. ВРХ і середньодобовим приростом в СТОВ «Промінь»

На рис. 2.3 з використанням статистичних даних по підприємству за 2024 рік, зображено залежність між витратами на 1 гол. ВРХ і середньодобовим приростом та окупністю витрат виручкою від реалізації приросту ВРХ. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що зі збільшенням собівартості на 1 голову великої рогатої худоби збільшується і середньодобовий приріст. Проте цей показник – 650 г, адже в умовах виробництва яловичини (телятини) середньодобовий приріст повинен складати 1200 г і більше. Тож в у цьому випадку вести мову про дію закону спадної віддачі неможливо і недоцільно.

На основі наведених спостережень побудуємо лінійну регресійну модель, яка встановлює залежність виручки підприємства d_i від суми собівартості p_i ($i=\overline{1,10}$, n – кількість періодів, що розглядається) і-го року:

$$d_i = a_0 + a_1 p_i + l_i, \qquad (2.1)$$

де a_0 – постійна складова сума виручки підприємства d_i (початок відліку);

a_1 – коефіцієнт регресії;

l_i – відхилення фактичної суми виручки d_i від оцінки (математичного сподівання) y_i середньої величини виявленої собівартості в i-му періоді .

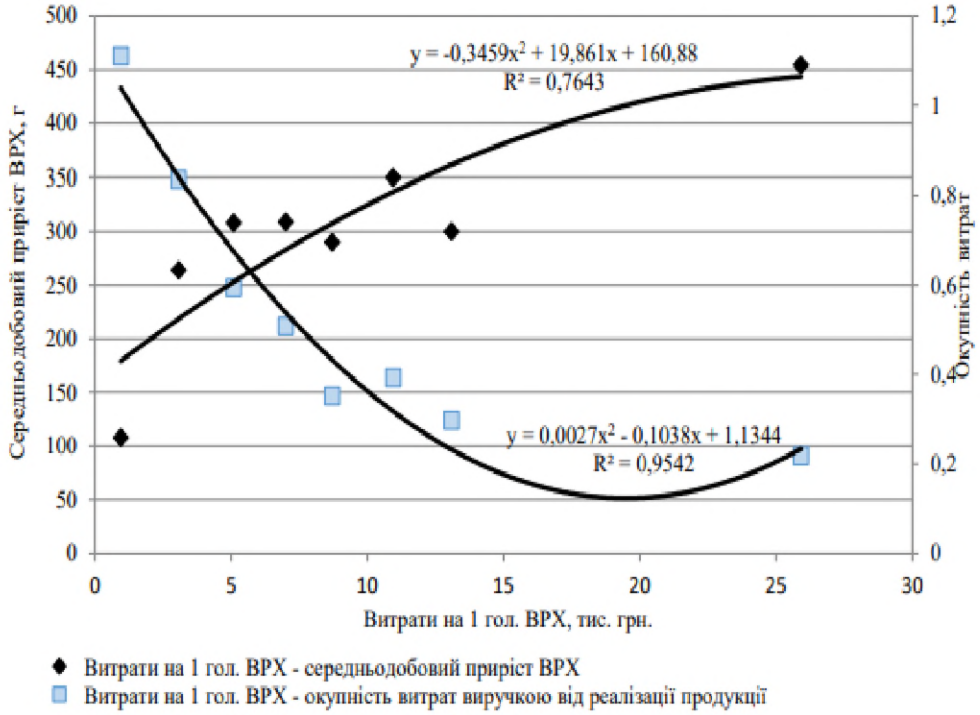

Рис. 2.7. Залежність між витратами на 1 гол. ВРХ і середньодобовим приростом худоби галузі та окупністю витрат, виручкою від реалізації у СТОВ «Промінь», 2024 р.

Джерело: побудовано автором за даними форм звітності підприємства

Існують різні способи оцінювання параметрів регресії. Найпростішим, найуніверсальнішим є метод найменших квадратів. За цим методом параметри визначаються виходячи з умови, що найкраще наближення, яке мають забезпечувати параметри регресії, досягається, коли сума квадратів різниць l_i між фактичними значеннями собівартості та її оцінками є мінімальною, що можна записати як:

$$\sum_{i=1}^{n} l_i^{\,2} \Rightarrow \min . \qquad (2.2)$$

Відмітимо, що залишкова варіація (2.2) є функціоналом $Q(a_0, a_1)$ від параметрів регресійного рівняння:

$$Q(a_0, a_1) = \sum_{i=1}^{n} l_i^{\,2} = \sum_{i=1}^{n} (d_i - y_i)^2 = \sum_{i=1}^{n} (d_i - a_1 p_i - a_0)^2 . \qquad (2.3)$$

За методом найменших квадратів параметри регресії a_0 і a_1 є розв'язком системи двох нормальних рівнянь:

$$\begin{cases} \dfrac{\partial Q(a_0,a_1)}{\partial a_1} = -2\sum\limits_{i=1}^{n}(d_i - a_1 p_i - a_0)p_i = 0, \\ \dfrac{\partial Q(a_0,a_1)}{\partial a_0} = -2\sum\limits_{i=1}^{n}(d_i - a_1 p_i - a_0) = 0. \end{cases} \tag{2.4}$$

Розв'язок цієї системи має вигляд:

$$a_1 = \frac{n\sum\limits_{i=1}^{n} p_i d_i - \sum\limits_{i=1}^{n} p_i \sum\limits_{i=1}^{n} d_i}{n\sum\limits_{i=1}^{n} p_i^2 - \left(\sum\limits_{i=1}^{n} p_i\right)^2}, \tag{2.5}$$

$$a_0 = \frac{\sum\limits_{i=1}^{n} d_i - a_1 \sum\limits_{i=1}^{n} p_i}{n}.$$

Для вихідних даних про розмір виручки d_i ($i = \overline{1,8}$) за 2022 – 2024 рр. за формулами отримано a_0= -7,959; a_1=1,58. Розрахунки було виконано на ПЕОМ за допомогою пакету електронних таблиць Excel.

Середньоквадратична помилка регресії, яка знаходиться за формулою:

$$s = \sqrt{\frac{\sum\limits_{i=1}^{n}(d_i - y_i)^2}{n-2}}, \tag{2.6}$$

дорівнює s= 13,746 грн.

Відносно середньо вибіркового значення сум виручки від реалізації продукції підприємства:

$$\bar{d} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} d_i = 447{,}7 \tag{2.21}$$

це становить

$$s = 3{,}07\%.$$

Ці величини характеризують точність апроксимації фактичних даних рівнянням:

$$Yi = -7{,}959 + 1{,}58p,$$

яка у даному випадку дорівнює

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n}(y_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^{n}(d_i - \bar{d})^2} = 0{,}9654 \qquad (2.22)$$

Іншими словами ця модель на 96,54% пояснює залежність виручки від собівартості продукції, інші 3,46% пояснюються чинниками, що лежать поза межами моделі.

Перевіримо значимість коефіцієнта регресії a_1, який оцінено. Це можна зробити за допомогою аналізу його відношення до свого стандартного відхилення S_{a1}:

$$t_1 = \frac{a_1}{S_{a1}}. = 12{,}938 \qquad (2.23)$$

Стандартне відхилення S_{a1} знаходиться за формулою:

$$S_{a1} = \sqrt{\frac{s^2}{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}}. = 0{,}0149 \qquad 4)$$

Випадкова величина t_1 має t-розподіл Стьюдента з n-2 ступенями вільності.

Обраховане значення t-статистики становить t_1=25,331. Критичне значення t-статистики знаходимо за статистичними таблицями t-розподілу Стьюдента при рівні значимості α=0,5 (задаємо довільно) та ступенях вільності n-2=8–2=6: $t_{0,5;8}$=13,355. Оскільки t_1>13,355 ми відкидаємо нульову гіпотезу про те, що a_1=0, і робимо висновок, що a_1 значимо відрізняється від нуля, тобто з ймовірністю 99% оцінку параметру a1 вважаємо значущою. Виявлено що собівартість p_i відіграє важливу роль у поясненні загальних показників розміру виручки від реалізації d_i.

Проблеми збуту продукції скотарства слід вирішувати під час розробки маркетингової політики. Позитивно на розвиток галузі впливатиме запровадження маркетингового стратегічного планування, що дасть можливість підприємству враховувати такі чинники, що впливають на вибір каналу руху продукції.

У найбільш проблемній галузі товариства, серед яких м'ясне скотарство, державного втручання потребують, насамперед, такі напрями, як цінова, зовнішньоторговельна і кредитна політика.

Таким чином, конкурентоспроможність м'ясного скотарства в ТОВ «Промінь» може бути досягнута в результаті комплексної побудови стратегії розвитку галузі з послідовним впровадженням тактичних дій та рішень, які будуть реалізовані з використанням таких важливих факторів: природно-кліматичні та виробничо-економічні умови, рівень племінної справи, стан кормовиробництва, наявність культурних та природних пасовищ, інтенсивність технологій вирощування та відгодівлі.

Таким чином, необхідність антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки полягає в тому, щоб не допустити або вийти з кризи, яка виникла в певній підсистемі підприємства, чи вжити заходи щодо пом'якшення наслідків кризового стану. При цьому необхідно використати основні механізми антикризового управління, тим самим забезпечивши захист.

Одним з таких дієвих заходів пропонується застосування технологій спрямованих на персонал, що дозволяє отримати зниження відтоку кадрів, збереження висококваліфікованого персоналу, підвищення робочого стимулу, скорочення кризового періоду, підвищення авторитету керівника, забезпечення ефективності організації в цілому.

Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення

зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства. Ці заходи спрямовуються на попередження або усунення кризових явищ, несприятливих для бізнесу загроз/

Проведений аналіз показує, що запровадження тих чи інших рішень у системі антикризового управління безпосередньо залежить від трьох основних чинників: ступеня невідкладності, ресурсної спроможності та зворотності впливу. Так, у фазі гострої загрози найбільш доцільними є рішення з високим впливом на безперервність бізнесу й мінімальною ресурсоємністю, у середньо-строковій перспективі ключовими стають рішення, що підвищують логістичну й фінансову стійкість, у довгостроковій – рішення, спрямовані на стратегічну адаптацію бізнес-моделі.

Перспективами подальших напрацювань досліджуваної проблематики повинно стати поглиблене вивчення механізмів антикризо-вого управління ТОВ «Промінь» у післявоєнний період.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи магістра проведено оцінку системи антикризового управління виробництвом продукції м`ясного скотарства в ТОВ «Промінь» Вінницької області, в результаті якої можна зробити наступні висновки:

1. ТОВ «Промінь», що є одним з провідних підприємств в регіоні, операційною діяльністю якого є виробництво м`яса великої рогатої худоби. Виробничий напрям спеціалізації технічно-зерновий з розвиненим м'ясо-молочним виробництвом.

2. З'ясовано, що темп росту обсягів валової агропродукції в 2024 р. по відношенню до 2022 р. склав 2,6 %, що демонструє стабільну тенденцію до збільшення виробництва. Однак аналіз показує різке зниження прибутковості у 2023 і 2024 роках.

3. Досліджено, що подальше підвищення продуктивності праці є можливим, але потребує оновлення технологій та обладнання з одночасною

оптимізацією рішень, що дозволить дійти стабільності й стійкості діяльності товариства.

4. Встановлено, що грошова виручка за досліджуваний період, зросла на 51,4% або на 72090 тис грн., що свідчить про позитивну динаміку формування доходів товариства, незважаючи на виклики війни.

5. Визначено, що показник прибутку у 2024 році знизився на 53,9% або на 12187 тис. грн. порівняно з 2022 роком, склавши лише 10424 тис. грн. Водночас різке коливання в бік збитковості галузі м`ясного скотарства у 2022-2024 рр. є проблемним сигналом, що потребує врахування при складанні антикризових програм.

6. На основі здійснених розрахунків можна дійти висновку про нестійкий фінансовий стан досліджуваного підприємства. Водночас можна стверджувати, що найближчим часом банкрутство ТОВ «Промінь» не загрожує, проте воно потребує регулятивного впливу з боку антикризового менеджменту для покращання її фінансової стійкості галузі м`ясного скотарства.

РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ПРОДУКЦІЇ М`ЯСНОГО СКОТАРСТВА В СТОВ «ПРОМІНЬ»

3.1. Формування заходів антикризового управління виробництвом м`яса ВРХ

Формування заходів антикризового управління виробництвом м'яса ВРХ включає діагностику кризи, розробку антикризової стратегії, реалізацію конкретних заходів (наприклад, оптимізація годівлі, зниження витрат, диверсифікація, пошук нових ринків збуту) та постійний моніторинг. Це процес цілеспрямованих дій для подолання кризових явищ, мінімізації збитків та забезпечення життєздатності виробництва.

Виведення галузі м`ясного скотарства з кризового стану можливий лише за умови застосування антикризового управління. При цьому під антикризовим слід розуміти управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, розробка заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку.

Встановлено, що факторами, які позитивно впливають на активізаційні процеси досліджуваних підприємств безпосередньо є:

- фактори внутрішнього середовища:
- техніко-технологічною база;
- можливість розвитку переробки м`яса у товаристві;
- виробнича діяльність: підвищення обсягів виробництва м`яса ВРХ;
- збутова діяльність: підвищення обсягів реалізації продукції тваринництва за рахунок м’яса ВРХ; стабільні канали реалізації продукції – державні контракти, державні замовлення, рівень реалізаційних цін на продукти, питома вага виручки від реалізації яких превалює в сумі валового доходу господарства;

- фінансово-економічна діяльність: підвищення валового прибутку від виробництва та реалізації продукції тваринництва; позитивна рентабельність операційної діяльності галузі м`ясного скотарства;

- соціальна сфера: високий рівень середньої заробітної плати в галузі порівняно з загальноукраїнським показником; відсутність заборгованості з виплати заробітної плати.

Фактори зовнішнього середовища:

- економічні (Е): отримання бюджетних дотацій на підтримку виробництва продукції тваринництва;

- техніко-технологічні (Т): постійна науково-технологічна підтримка виробництва тваринницької продукції,

- ринкове оточення: можливість розвитку ринків збуту.

Проведене дослідження стану галузі м`ясного скотарства дало можливість запропонувати ідеї щодо планування, зокрема:

1) посилити діяльність виробничих підрозділів у розробці єдиної системи розробки планів на основі аналізу фактичного стану, вдосконалення інформаційного забезпечення, розробки оперативних завдань, контролю виконання.

Основним критерієм оцінки фінансово-економічного планування є підвищення ефективності виробництва м`яса ВРХ. З цією метою пропонується відслідковувати динаміку виробництва продукції, забезпечення кормами тварин, умовами утримання тварин, періодичністю отелення корів. Це дозволить посилити прямий і зворотний зв'язки в системі планування галузі скотарства.

2) посилити активність маркетингових досліджень для забезпечення розширення ринків збуту. Одночасно поліпшити умови продажу продукції.

Реалізація цих та інших заходів буде сприяти вдосконаленню роботи підрозділів по виробництву продукції та підвищенні її ефективності.

Таким чином, головним завданням антикризового управління СТОВ «Промінь» має бути розробка й першочергова реалізація заходів,

спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників у галузі м`ясного скотарства, які інтенсивно впливають на виробництво продукції, що призвело до кризового стану.

На основі вище проведеного дослідження необхідно запропонувати антикризові заходи управління галуззю м`ясного скотарства, розробити рекомендації щодо недопущення збитків.

Сформовані нами заходи спрямовано за трьома напрямками:

- перший – спрямований на пошук власних джерел зміцнення виробничого потенціалу через поширення використання нових технологій виробництва м`яса ВРХ, згідно з вимогами міжнародних стандартів.

Економічна ефективність використання нових технологій виражається у зниженні витрат на одиницю продукції та у підвищенні продуктивності тварин. Підвищення ефективності виробництва продукції м`ясного скотарства необхідно здійснювати шляхом поліпшення племінної роботи та оптимізації кормової бази підприємства, як за поживністю окремих видів кормів, так і за енергомісткістю їх виробництва [35].

- другий напрямок активізаційних заходів стосується маркетингової сфери діяльності галузі. Зокрема, це цінова політика господарства.

На нашу думку, ціни для зовнішніх покупців мають формуватись виходячи з ринкових цін, а ціноутворення внутрішньо-системної реалізації має ґрунтуватися на показниках середньої собівартості продукції галузі.

Крім того, це – розвиток каналів збуту кінцевому споживачу через створення власної торговельної мережі та громадського харчування шляхом виїзної торгівлі, через ларки та їдальні.

Одним із результативних шляхів підвищення попиту на готову продукцію (ковбасні вироби) є запровадження власної переробки м`яса, розробка власної торгової марки, конкурентоспроможність реклами.

- третій напрям антикризових заходів – управлінський, має передбачати низку змін функціональних обов'язків у структурі управління на всіх рівнях керівництва СТОВ «Промінь». Структурно-функціональні зміни повинні

вирішити питання механізму «виробництва-переробки-збуту» яловичини та сприяти активізаційним процесам на шляху до сталого конкурентного виробництва.

3.2. Прогнозування прибутковості галузі м`ясного скотарства

Складна система сільськогосподарського виробництва і ряд факторів, які враховувались вище, вказують на своєрідність та особливість інноваційної діяльності. Певні інноваційні процеси як складові інноваційної діяльності є серцевиною організації впровадження інновацій на підприємстві [9]. Така позиція, щодо класифікації підтверджується і нашими дослідженнями.

У сучасних умовах ведення галузі скотарства при відсутності спеціалізованих підприємств з виробництва яловичини потребує нових підходів. В основному виробництво яловичини отримується від надремонтного молодняку молочних порід або порід комбінованого напряму продуктивності. У ТОВ «Промінь» виробництво яловичини не відповідає енергоощадним технологіям, де масово застосовується прив'язне утримання, порушення технологічних та гігієнічних параметрів вирощування та відгодівлі надремонтного молодняку – це основні складові збиткового виробництва яловичини.

Перед фахівцями ТОВ «Промінь» ставиться завдання по створенню простих, дешевих технологічних процесів у скотарстві з мінімальними витратами на роздачу кормів, видаленню відходів життєдіяльності тварин, на утримання худоби тощо. Важливо, щоб інтенсивні технології відгодівлі молодняку великої рогатої худоби відповідали до природних, де тварини вільно рухаються у зоні відпочинку, годівлі та споживанні води.

Виходячи із цього, одним із ефективних шляхів виробництва яловичини є відгодівля молодняку великої рогатої худоби за енегроощадною технологією, де мінімальними витратами отримується висока ефективність накопичення енергії продукції у вигляді живої маси.

Дане питання потребує реконструкції тваринницької будівлі із застосуванням сучасних технологій та їх економічне обгрунтування.

Виробництво яловичини одержують за допомогою виконання на фермі необхідних виробничих процесів, які мають тісний зв'язок із способом утримання тварин. Наші дослідження проведені шляхом удосконалення використання виробничих площ реконструйованої будівлі шириною 21 м при виробництві яловичини у СТОВ "Промінь" згідно з Відомчими нормами технологічного проектування [50].

У реконструйованому телятнику передбачається обладнати групові секції для утримання тварин на відгодівлі: годівельний стіл, годівниці для корів, годівельні решітки та майданчик біля годівельної решітки. Відповідно зона годівлі за шириною приміщення буде займати 10 м або 47,6%, а інша частина – зона відпочинку, де з обох сторін приміщення обладнані бокси шириною 1,0 м для кожної тварини і довжиною (глибиною) – 1,7 м.

Розміщення тварин у зоні відпочинку в 4 секціях по 40 голів, у двох рядах боксів. Загальна довжина кожної зони 20 м. Для вільного проходу тварин у зону годівлі і у зоні відпочинку обладнано два технологічних проходи у кожній секції. Таким чином, молодняк вільно підходить до годівельного столу споживає корм, де на кожну голову відведено по 0,6 м за фронтом годівлі. На 40 голів передбачено чотири автонапувалки, які розміщені біля годівельного столу.

Чотири технологічні групи дозволяють організувати відповідно комфортні умови утримання молодняку великої рогатої худоби за потоковою технологією. Інтенсивна відгодівля проводиться три місяці при середніх приростах живої маси не менше 1200 г на добу, що складає 108 кг. Умови утримання направлені на поведінку відгодівельного молодняку, у якого буде високий апетит та можливості його задоволення без конкурентної боротьби [9]. Таке важливе значення має забезпечення тварин постійними кормами у зоні їх годівлі.

Всі заходи актуальні і потребують відповідних розробок та уточнення їх використання при реконструкції діючих тваринницьких будівель (рис. 3.1, Додаток Ф).

Важливим за даною технологією виробництва яловичини є високий рівень використання виробничих площ. Так, загальна площа будівлі 1302 м^2, або на кожну голову 8,14 м. У технологічному процесі використовуються 1176 м^2 або 90,3% від загальної площі. Роздача добової потреби корму у годівельний стіл зменшує в 2–3 рази затрати на даний технологічний процес. У даній будівлі працює один механізатор, який доставляє корми і видаляє гній у поруч розміщене гноєсховище. Другий працівник охороняє тварин і контролює загальний стан тварин у приміщенні, відповідає за підтримкою мікроклімату та розміщенням кормів біля передньої стінки годівельного столу.

Отже, у реконструйованому телятнику створюються оптимальні умови утримання тварин і зменшуються витрати праці на ослуговування тварин. Фізіологічна особливість молодняку великої рогатої худоби зводиться до того, що він інтенсивно росте й розвивається протягом 12–18 міс.

Оптимізація умов утримання молодняку великої рогатої худоби при виробництві яловичини за рахунок використання запропонованих модулів групових кліток для різних технологічних періодів підводить до висновку, що більш пристосованими до вирощування ремонтного молодняку на малих фермах реформованих аграрних підприємств за показниками концентрації аміаку в повітрі приміщень є утримання молодняку безприв'язне.

Ефективність виробництва приросту ВРХ потребує суттєвого покращення, тому що у сучасних умовах необхідні економічні підходи до рентабельного виробництва (табл. 3. 1 Додатку Ц).

З даних таблиці 3.1 видно, що при розміщенні молодняку в приміщеннях 21 х 62 м при різних видах утримання отримаємо такі результати: при прив'язному утриманні середньодобові прирости складають

768 г, а при безприв'язному 845 г, що на 110,0% більше ніж при прив'язному.

Прирости живої маси при прив'язному утриманні складають 138,2 кг, а при безприв'язному 152,1 кг, що на 110,0 % більше ніж при прив'язному. Затрати кормів на один кг приросту на 95,2% менші при безприв'язному ніж прив'язному утриманні. Затрати праці на одну голову за період відгодівлі при прив'язному утриманні складає 11,7 люд.-год., а безприв'язному 4,94 люд.-год., що на 42,2% менше від прив'язного.

Виробничі затрати за весь період утримання при прив'язному утриманні 24915 грн., а безприв'язному 15320 грн., що на 38,6 % менше ніж при прив'язному. Рівень рентабельності при прив'язному утриманні складає 22%, а при безприв'язному 32%, що на 10 в.п. більше.

Впроваджувана на підприємстві інновація може бути спрямована на удосконалення, пов’язані з виробництвом окремих видів продукції чи окремими технологічними операціями. Інші нововведення справляють вплив на розвиток галузі тваринництва в сільськогосподарських підприємствах.

Таким чином, реконструкція тваринницької будівлі в умовах великої потужності ферми дозволить максимально створити нормовані умови годівлі та утримання ремонтного та надремонтного молодняку великої рогатої худоби, що призведе до підвищення продуктивності тварин, до зниження витрат, до збільшення доходів від реалізації тварин (у живій масі) та відповідно до підвищення прибутку та рентабельності ведення скотарства.

Досягнення оптимальної збалансованої годівлі за комплексом основних поживних речовин можливе лише за умов згодовування високоякісних кормів і перш за все так званого фуражу або грубого корму. За умов дотримання правил заготівлі грубого корму можна досягти рівня продуктивності бугайців на рівні 850 г, згодовуючи меншу кількість концентратів.

Оскільки важливими характеристиками процесу управління галузі скотарства є показники ефективності його господарської діяльності, то успіх його діяльності на ринку можна досягти за допомогою сучасних функцій та

методів управління. До основних функцій управління належить планування.

Процес планування визначає виробничі завдання, норми і нормативи витрачання ресурсів на одиницю продукції, кошториси витрат на виробництво в розрізі виробничих підрозділів підприємства, фінансові результати галузі.

У таблиці 3.2. подано прогнозні значення основних показників ефективності приросту ВРХ на 2028 рік у результаті впровадження удосконаленого механізму антикризового управління. Більш розгорнутий розрахунок економічних показників представлений у таблицях додатків Ш,Щ,Ю.

Таблиця 3.2.

Прогнозування економічних показників галузі м`ясного скотарства після впровадження антикризових заходів в ТОВ «Промінь»

Показники	2024 р. Факт	2028 р. Прогноз	Прогноз до факту	
			+;-	%
Товарна продукція, тис. грн.	36925	65668	28743	177,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	37713,2	58125	20391,8	154,1
Чистий прибуток, тис. грн.	-787,9	7543	8330,9	-
Рівень рентабельності, %	-2,1	13,0	15,1 в.п.	-

Стратегії антикризового характеру при їх запровадженні до діяльності галузі м`ясного скотарства в ТОВ «Промінь» сприятимуть відповідно розрахунків зростанню виторгу у 2028 році на 28743 тис. грн. або на 77,8%. Водночас витрати на виробництво зростатимуть меншими темпами за рахунок заходів з оптимізації витрат, що дозволить сформувати достатньо чистого прибутку для отримання рентабельної діяльності.

Таким чином систематизація управлінських рішень повинна бути в площині внутрішнього контролю за витратами. Тобто заходи, пропоновані у роботі, можуть стати поштовхом для відновлення діяльності галузі м`ясного скотарства ТОВ «Промінь» в більш ефективному напрямку.

Висновки до розділу 3

1. Одним напрямом активізації інноваційних процесів має бути збільшення інвестицій у формування людського капіталу, адже саме від компетентності персоналу та його ставлення до виробничого процесу значною мірою залежать продуктивність праці й рівень витрачання ресурсів, що формує прибутковість. Прискорення інтенсифікації можливе лише за умови активної участі всіх працівників у заходах щодо раціоналізації та інноватизації виробництва.

2. Результати аналізу сильних і слабких сторін ТОВ «Промінь» у поєднанні з ринковими шансами та загрозами засвідчили рівновагу внутрішніх чинників та переважання зовнішніх загроз над можливостями.

3. Розроблена антикризова модель управління галузі м`ясного скотарства ТОВ «Промінь» передбачає структурну оптимізацію агропродукції, зменшення непродуктивних витрат і концентрацію ресурсів на прибуткових напрямах.

4. Відтак при впровадженні заходів очікується приріст виторгу на 28743 тис. грн. або на 77,8 % та зростання прибутку на 8330,9 тис. грн. Основна частина приросту забезпечується реконструкцією телятника, завдяки якому буде отримано прибутку в сумі тис. грн. При ефективному запровадженні антикризової програми очікується на зростання рівня рентабельності до 13 %, що на 15,1 відсоткових пункти вище 2024 року. Таким чином, ефективність антикризових дій підтверджується розрахунковими прогнозними показниками, а реалізація стратегії здатна забезпечити більш кращу ринкову позиції товариства.

5. Таким чином, впровадження антикризових заходів управління галуззю м`ясного скотарства дає можливість застосувати негайні та дієві механізми для зміни внутрішнього середовища в галузі та його взаємодії із зовнішнім середовищем на підставі заздалегідь розроблених антикризових інструментів таких як, скорочення витрат, оптимізація руху грошових коштів, оновлення технологічних процесів та інше.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведені дослідження щодо впровадження антикризових заходів управління при виробництві яловичини в умовах ТОВ «Промінь» дають підстави для обґрунтування наступних висновків:

1 Обґрунтовано економічний зміст та сутність антикризового управління підприємством. Визначено, що антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства.

2. Встановлено зменшення вартості основних фондів за роками дослідження на 18590 тис. грн. або 30%, при цьому оборотний капітал зріс на 37963 тис. грн. чи на 27,7 %. Водночас зростав і обсяг валової продукції на 1004,3 тис. грн. чи на 7,0 %, при більших темпах росту витрат - на 55445,2 тис. грн. чи на 46,4%, що спричинило зниження прибутку на 12187 тис. грн. або 53,9%. Позитивною тенденцією є ріст фондовіддачі на 56%, негативною – зменшення фондоємкості через падіння на 30% оснащеності фондами.

3. Незважаючи на підходи до оптимізації капітальних ресурсів, відбувається поступове зниження рентабельності активів на 17 в.п., що засвідчує обмежену ефективність у зростаючих витратах. Узагальнено, що структура капіталу зміщується у бік короткострокових ресурсів із втратою потенціалу довгострокового розвитку.

4. Доведено зростання обсягів товарної продукції на 42100 тис. грн. з приростом 30%, що стало можливим переважно за рахунок рослинництва, виторг якого підвищився на 57819,7 тис. грн. або 106,5%. Питома вага продукції рослинництва зросла на 11,5 в.п., тоді як тваринництво втратило 6,5 тис. грн. у виторгу та 2,4 в.п. у структурі.

5. У галузі м`ясного скотарства спостерігається збитковість галузі, не дивлячись на те, що обсяг товарної продукції зріс за 3 роки на 19661 тис. грн. або на 16,3%, і в товарній галузевій структурі склало 14,6%. Позитивним є

зниження у 2024 р. збитковості галузі. Так, у звітному році від реалізації м`яса великої рогатої худоби було одержано збитку на 3264,2 тис. грн. або 16,9 в. п, менше у порівнянні з 2022 р.

6. Основними напрямами покращення антикризового компоненту управління галуззю м`ясного скотарства ТОВ «Промінь» є: ефективна та конкретна державна підтримка розвитку м'ясного скотарства, удосконалення породного складу тварин, впровадження інноваційно-інтенсивних технологій вирощування тварин, створення повноцінної кормової бази, збалансування за поживними речовинами і мікроелементами кормів у поєднанні із випасом великої рогатої худоби на пасовищах; оптимізація віку забою худоби, сприяння залученню інвестицій у галузь, зниження витрат на виробництво продукції.

7. Розроблена антикризова модель управління галуззю м`ясного скотарства в ТОВ «Промінь» передбачає структурну оптимізацію тварин, зменшення непродуктивних витрат і концентрацію ресурсів на удосконалення технології вирощування тварин. Відтак при впровадженні заходів очікується приріст виторгу на 28743тис. грн. або на 77,8 % та зростання прибутку на 8330,9 тис. грн. При ефективному запровадженні антикризової програми очікується на зростання рівня рентабельності до 13%, що на 15,1 відсоткових пункти вище 2024 року.

8. Запропоновано для підвищення рентабельності галузі м`ясного скотарства впровадити організацію забійного цеху в ТОВ «Промінь» та реалізацію продукції безпосередньо через власну торгову мережу районних та обласних центрів.

9. Отже, для покращення ситуації в галузі м`ясного скотарства з метою подальшого її сталого розвитку необхідно: збільшувати поголів'я тварин; впроваджувати інтенсивні та інноваційні технології виробництва яловичини; поліпшити селекційно-племінну; збільшувати площі посіву під кормовими культурами; покращити організацію годівлі тварин; активізувати державну підтримку аграрним підприємствам за рахунок виплати дотацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єв С.О., Цзіфань Ч. Особливості антикризового управління підприємством в системі стратегічних імператив. URL : https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7425

2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL :https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721

3. Багорка М.О., Писаренко В.В., Юрченко Н.І. Вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень. *Держава та регіони*. 2024. № 1(131). С. 67–74. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/13.pdf

4. Бегун С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. *Економічний часопис* Волинського Національного університету імені Лесі Українки. 2023. № 32. С. 32-42. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21958

5. Береговий В. К. Збільшення виробництва яловичини та телятини основний напрям вирішення продовольчої безпеки України [Електронний ресурс] http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_2_21

6. Борейко А. Д Антикризовий менеджмент на сільськогосподарських підприємствах. URL : http://repository.vsau.org/getfile.php/2633.pdf.

7. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143

8. Вербіцький, О. Гаврилюк, В., Горелик, Д., & (2025). Оцінка ймовірності банкрутства підприємства. Universum, (16), 18–25. Вилучено з https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1561

9. Веселов Є.В., Щербакова І.Л., Левченко І.С. Інноваційні

технології у тваринництві та ефективність впровадження концепції Smart Farm. Таврійський науковий вісник. № 109. Частина 2. 2019. С. 15-20 https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/109_2019/part_2/5.pdf

10. Вожегова Р. А., Голобородько С. П., Димов О. М. Сучасний стан скотарства в Україні: реалії сьогодення та шляхи відродження. URL: https://doi.org/10.33694/978-966-1550-33-8-2021-0-0-16-24

11. Гадзало Я.М., Гладій М.В. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій України. *Економіка АПК*, 2020, № 11 2020. 380 с. https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK_Iss.11_2020_6-18.pdf

12. Горобець Н. М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 36-43. URL : http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3551&i=4 (дата звернення: 17.09.2024)

13. Гримак А. В. Особливості функціонування ринку продукції м'ясного скотарства. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 2. С. 31–40. URL: doi.org/10.33245/2310-9262-2020-159-2- 31-40

14. Демчук О., Русин-Гриник Р. Сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів агропідприємств. *Економіка та суспільство*, Вип. 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-143 2024.

15. Денисенко М.П. Проблеми та перспективи розвитку м'ясного скотарства в Україні. Електронне наукове фахове видання «*Ефективна економіка*» [Електронний ресурс] URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1912

16. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВВР, 2023, № 83, ст. 302, № 3928-IX від 22.08.2024

17. Ібатуллін, І., Федорук, Ю., Федорук, Н., & Покотило, І. (2024). Економічні аспекти виробництва яловичини в Україні. *Сталий розвиток економіки,* (3(50), 129-135. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1008

18. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Астафєв А.О., Розовик О.Г.

Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. Агросвіт. 2024. № 7. С. 23- 31. URL: https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3393/3429 (дата звернення 15.06.2024).

19. Карп'як М.О. Особливості функціонування ринку м'яса в Україні та його вплив на розвиток економіки регіонів. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 1(129). С. 77-80. https://ird.gov.ua/sep/sep20181(129)/sep20181(129)_077_KarpyakM.pdf

20. Кернасюк Ю.В. Ринок м'яса ВРХ в Україні: проблеми і перспективи. agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyihektar/item/7925-rynok-miasa-vrkh-vukraini-problemy-i-perspektyvy.html

21. Кірович Н.О., Дідур Л.І. Сучасний стан галузі м'ясного скотарства в Україні. *Таврійський науковий вісник.* № 143. Частина 1. 2024. С. 241-247 URL: https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/143_2025/part_1/31.pdf

22. Колодій І.В. Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах: монографія / Колодій І. В., Ковалів В. М., Колодій А. В. Львів: Сполом, 2023. 228 с. https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/pdf

23. Копитець Н. Г., Волошин В. М. Розвиток скотарства в кризових умовах. *Економіка та управління АПК.* 2023. № 1. С. 64-76. URL: https://doi.org/ 10.33245/2310-9262-2023-181-1-64-76 (дата звернення 19.05.2025)

24. Кравчук Л. С., Воєнна К. І. Антикризовий менедж мент як інструмент недопущення загрози банкрутства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1089.

25. Кривов'язюк, І. (2025). Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*, (78). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26

26. Кутас О. О. Перспективи розвитку м'ясного скотарства в Україні.

UR: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b6efd4c7-54fd-4c22-bc44-152366e8caf6/content (дата звернення 20.05.2025)

27. Красовський, Д. (2024). Комплексний підхід до формування кадрового забезпечення інноваційного розвитку підприємств АПК в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*, (69). UR: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-63

28. Лукашик В. Діяльність аграрного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій та його обліково-правове забезпечення. *Економіка та суспільство,* 2024. (61). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3864

29. Маркіна І. А. Особливості функціонування та тенденції розвитку ринку м'яса та м'ясної продукції в Україні [Текст]// Українськиий журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 119–128. http://ujae.org.ua/osoblyvosti-funktsionuvannya-ta-tendentsiyi-rozvytku-rynku-m-yasa-ta-m-yasnoyi-produktsiyi-v-ukrayini/

30. Масловська Л. Ц., Головач К. С. Формування сисеми антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт.* 2017. № 9. С. 12–17. http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_9_3

31. Махортов Ю. О., Набієва Д. С. Використання сучасних інноваційних технологій підприємствами АПК. *Економіка та суспільство*. Випуск № 22. 2020.

32. Мельник О. І., Молчанова Т. В., Врабіє Н. В. Особливості розробки антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств. Modern Economics. 2018. № 12. С. 146-151. https://modecon.mnau.edu.ua/issue/12-2018/zmist.pdf

33. Михайлова Є., Михайлов С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис.* 2023. № 1. С. 38–42.

34. Новіченко Л. Організація економічного аналізу на підприємстві. Економічний аналіз: збірник наукових праць, 2022, том 32, № 1. С. 204-205.

35. Оліферук, С. (2024). Техніко-економічний аналіз та його роль в підвищенні ефективності діяльності підприємства. *Просторовий розвиток,* (7), 468-477.

36. Орловська Ю.В., Мащенко С.О. Трансформація методів економічних досліджень у постіндустріальну епоху. *Економічний простір.* 2021. № 173. С. 84-90.

37. Панкєєв С.П. Технологічні особливості виробництва яловичини в умовах сільськогосподарських підприємств Херсонської області. Таврійський науковий вісник № 124. 2022. С. 174 -182.

38. Підгаєць, С. (2024). Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі розрахунку інтегрального показника. *Економіка та суспільство,* (70).

39. Плескач М. О Удосконалення механізмів антикризо вого управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал. UR :

40. Поповиченко І. В., Спірідонова К. О., Загустіна А. Є. Основні напрями підвищення ефективності використання основних фондів в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2019. № 145. С. 149–159. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16615/1/332-334.pdf

41. Порівняльна оцінка світового та вітчизняного тваринництва / Шуляр А. Л., Шуляр А. Л., Ткачук В. П., Стовбун В. С., Таран Д. Ю. Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва: науково-теоретичний збірник. Житомир: Поліський національний університет, 2020. Вип. 15. С. 16–19.

42. Пріб К.А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*, 2019, № 10. С. 51–59

43. Пуцентейло П.Р. Особливості функціонування м'ясного скотарства Канади і США [Електронний ресурс] http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_1_37

44. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г.,

Голобородько В. П., Зоренко І.А. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. No 11. С. 115–123

45. Скорочення поголів'я ВРХ в Україні у 2025 році: регіони лідери падіння і зростання. Статистичний вісник. https://landlord.ua/news/tvarinnitstvo/skorochennya-pogolivya-vrh-v

46. Степасюк Л. М. Особливості функціонування галузі м'ясного скотарства. Bioeconomics and agrarian business. Vol. 10, №2, 2019.

47. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_23(2)__28. (дата звернення 17.02.2024).

48. Тимченко Л.О. Підвищення ефективності використання великої рогатої худоби для збільшення виробництва яловичини в Україні. *Актуальні проблеми економіки.* № 10 (280), 2024. С. 54–60.

49. Ціни на закупівлю великої рогатої худоби, свиней і молока в Україні та країнах ЄС станом на серпень 2024 року. НДІ Украгропромпродуктивність. Сайт. URL: http://surl.li/qevpls (дата звернення 17.09.2024).

50. Відомчі норми технологічного проектування. Скотарські підприємства. ВНТП-АПК-01.05. Київ. 2005. 106 с. Skotarski-pidpryyemstva-VNTP-APK-01.05.pdf

Д О Д А Т К И

ДОДАТОК А

Таблиця

Існуючі підходи до трактування сутності антикризового управління, їх переваги та недоліки

Автор(и) і рік	Ототожнення сутності антикризового управління	Переваги трактування	Недоліки трактування
Михайлова Є. В., Михайлов С. (2023)	Система стратегічних та превентивних заходів для забезпечення стійкого функціонування підприємства	Наголос на превенції, стратегічності та безперервності; поєднання коротко- й довгострокових рішень.	Менше уваги операційній реалізації і метрикам швидкого відновлення платоспроможності
Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. (2023)	Комплекс управлінських рішень і стратегій	Чітка структуризація стратегій (діагностика – реакція – відновлення)	Переважає концептуальний рівень; інструментарій кількісної оцінки подано стисло
Мартинюк Є. (2023)	Комплексна система управління підприємством.	Вказує на зв'язок з процесами управління й відзначає необхідність усунення несприятливих ситуацій.	Не конкретизує суті антикризового управління та не вказує безпосередньо на вплив кризових явищ
Melnyk S. та ін. (2020)	Ключ до економічної безпеки: своєчасне реагування на кризові впливи	Поглиблення HR-виміру антикризового управління; акцент на людському капітал	Звуження поняття до кадрової підсистеми; обмежена фінансова/ операційна перспектива.
Chorna O. та ін. (2023)	Цифрово підтримувана система управління, що інтегрує дані та аналітику для раннього виявлення криз	Акцент на цифрових інструментах і швидкості реакції; сучасна технологічна рамка.	Залежність від якості даних/IT-інфраструктури; ризик технологічної редукції.
Stroiko T., Kharus H. (2022)	Базис економічної стійкості: цикл «виявлення-реакція-безперервність бізнесу-збереження репутації» у кризових фазах.	Інтегрує безперервність бізнесу й репутаційний вимір; чітка фазність.	Переважно загально-корпоративний зріз; обмежено промисловою специфікою
Petroia A. (2024)	Цільва система, що визначає завдання, чинники виникнення кризи та механізми поліпшення анти-	Практичний опис цілей і завдань; орієнтація на системні поліпшення	Переддрукарська робота; можливі обмеження рецензування та валідації емпірики

	кризового контуру підприємства.		
Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. (2025)	Сукупність управлінських інструментів для функціонування в умовах турбулентності та воєнного стану	Актуалізація воєнного контексту; практичні рекомендації для українських підприємств.	Журнальна платформа прикладного спрямування; обмежена міжнародна індексація
Alshebami A. S. (2025)	Кризове (антикризове) управління як підви-щення адаптивної спроможності та підприємницької стійкості МСП через інструменти клієнтської адаптації	Зв'язок із клієнтоцентричністю; релевантність для МСП у конфліктних регіонах	Фокус на МСП; обмежена придатність для великих промислових підприємств.
Гарщаль М. С. (2023)	Процес виявлення ознак кризових явищ	Визначає цільову спрямованість управління та підкреслює необхідність діагностики в якості основи для прийняття подальших рішень	Не розкриває наслідків впливу криз.

Джерело: розроблено на основі [1–10]