

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджмент

 проф. Ю.С. Гринчук
підпис, вчене звання, ініціали, прізвище
« 16 » грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ АПК УКРАЇНИ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПП
«БІЛОЦЕРКІВМАЗ»)

Виконав: Пастошук Юрій Юрійович



підпис

Керівник: проф. Паска Ігор Миколайович



підпис

Рецензент: доцент Заболотний В'ячеслав Сергійович



підпис

Я, Пастошук Юрій Юрійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу
магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

 проф. Ю.С. Гринчук
(підпис)

«04» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Пастошуку Юрію Юрійовичу

Тема: Управління розвитком підприємства у сфері забезпечення потреб АПК України (за матеріалами ПП «БілоцерківМАЗ»))

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретико-методичні основи розвитку підприємств, що забезпечують потреби агропромислового комплексу; оцінка стану та рівня розвитку ПП «БілоцерківМАЗ»; удосконалення управління розвитком ПП «БілоцерківМАЗ» у сфері забезпечення потреб АПК.

Вихідні дані: праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі стратегічного управління, управління ризиками, конкурентоспроможності підприємств та економіки аграрного сектора, звіти ПП «БілоцерківМАЗ».

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 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	жовтень 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник

Здобувач

Дата отримання завдання «4» листопада 2024 року

 I.M. Паска

 Ю.Ю.Пастошук

АНОТАЦІЯ
Пастошук Ю. Ю.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ АПК УКРАЇНИ
(за матеріалами ПП «БілоцерківМАЗ»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління розвитком підприємства у сфері забезпечення потреб агропромислового комплексу України.

У процесі дослідження використано такі методи: економічного аналізу, порівняння, статистичного узагальнення, графічної інтерпретації, SWOT-аналізу, елементів моделювання та експертного оцінювання.

Проаналізовано діяльність ПП «БілоцерківМАЗ» та систему управління його розвитком. Встановлено, що підприємство функціонує в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, зумовленої трансформаційними процесами в економіці та специфікою розвитку агропромислового комплексу України. Аналіз основних фінансово-економічних показників свідчить про наявність потенціалу зростання обсягів виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів, водночас виявлено потребу в удосконаленні стратегічного планування та механізмів управління розвитком підприємства.

Обґрунтовано напрями удосконалення управління розвитком ПП «БілоцерківМАЗ» у сфері забезпечення потреб АПК України, зокрема: формування довгострокової стратегії розвитку з урахуванням галузевих ризиків, активізація інноваційної діяльності, модернізація виробничо-технічної бази, розширення асортименту продукції та посилення взаємодії з суб'єктами агропромислового комплексу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Кваліфікаційна робота магістра містить 65 сторінок комп'ютерного тексту, 8 таблиць, 30 рисунків, список використаних джерел із 54 найменувань.

Ключові слова: управління розвитком, агропромисловий комплекс, стратегія розвитку, конкурентоспроможність, підприємство.

ABSTRACT

Pastoshchuk Y. Y.

ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE FIELD OF MEETING THE NEEDS OF THE UKRAINIAN AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX (based on materials of BilotserkivMAZ PE)

The totality of theoretical, methodological and practical aspects of enterprise development management in the sphere of providing the needs of the agro-industrial complex of Ukraine was studied.

The following methods were used in the research process: economic analysis, comparison, statistical generalization, graphic interpretation, SWOT analysis, modeling elements and expert evaluation.

The activities of PE "BilotserkivMAZ" and the system of management of its development were analyzed. It was established that the enterprise operates in conditions of increased instability of the external environment, caused by transformation processes in the economy and the specifics of the development of the agro-industrial complex of Ukraine. The analysis of the main financial and economic indicators indicates the presence of the potential for growth in production volumes and increased efficiency of resource use, while at the same time, the need for improving strategic planning and mechanisms for managing the development of the enterprise was identified.

The directions for improving the development management of PE "BilotserkivMAZ" in the field of meeting the needs of the Ukrainian agro-industrial complex are substantiated, in particular: the formation of a long-term development strategy taking into account industry risks, the activation of innovative activities, the modernization of the production and technical base, the expansion of the product range and the strengthening of interaction with the subjects of the agro-industrial complex. The implementation of the proposed measures will contribute to increasing the competitiveness of the enterprise and strengthening its positions in the market.

The master's qualification work contains 65 pages of computer text, 8 tables, 30 figures, a list of used sources with 54 names.

Keywords: development management, agro-industrial complex, development strategy, competitiveness, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ ПОТРЕБИ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ.....	9
1.1 Теоретичні підходи до управління розвитком підприємств.....	9
1.2. Специфіка розвитку підприємств машинобудування для АПК.....	19
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА РІВНЯ РОЗВИТКУ ПП «БІЛОЦЕРКІВМАЗ».....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «БілоцерківМАЗ».....	28
2.2. Дослідження внутрішнього потенціалу розвитку ПП «БілоцерківМАЗ».....	36
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «БІЛОЦЕРКІВМАЗ» У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ АПК.....	44
3.1. Механізм управління фінансовими ризиками та стратегічні напрями подальшого розвитку підприємства.....	44
3.2. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.....	54
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Аграрне машинобудування відіграє важливу роль у структурі агропромислового комплексу України, забезпечуючи ефективне виробництво сільськогосподарської продукції, підвищення конкурентоспроможності галузі та посилення економічної безпеки країни. З розвитком євроінтеграційних процесів в Україні актуальність аграрного машинобудування зростає, оскільки воно має забезпечити технічний рівень сільського господарства, що відповідає світовим стандартам. Враховуючи значення аграрного сектору, який є основним драйвером економіки України, забезпечуючи значну частину ВВП та експортного потенціалу, розвиток машинобудування стає нагальною потребою. Дослідження поточного стану та перспектив розвитку аграрного машинобудування в Україні є надзвичайно актуальним. Це дозволить виявити ключові проблеми та розробити рекомендації для їх вирішення.

Вирішенню сучасних проблем розвитку промислових підприємств присвячували свої наукові праці такі українські та зарубіжні вчені, як: Р. Акофф, Л. Базелевич, В. Забродський, О. Раєвнева, М. Тодаро Л. Жилінська, Н. Касьянова, Н. Шандова та ін. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, що збагачують теорію та практику управління діяльності підприємств, проблеми управління розвитком залишаються недостатньо дослідженими і розробленими щодо актуалізації сутнісного наповнення категоріального базису, а саме таких фундаментальних понять, як «розвиток», «розвиток підприємства», «управління розвитком», «управління розвитком за видами», «управління розвитком за напрямками», «механізм управління розвитком».

Мета магістерської роботи полягає в обґрунтуванні та розробці механізму управління розвитком підприємства, що функціонує у сфері забезпечення потреб агропромислового комплексу України, з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів нестабільності.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі *завдання*:

- проаналізувати теоретико-методичні основи розвитку підприємств, що функціонують у сфері забезпечення потреб агропромислового комплексу;
- надати комплексну характеристику ПП «БілоцерківМАЗ»;
- провести всебічну оцінку внутрішнього потенціалу розвитку підприємства
- виявити проблеми та стримувальні фактори розвитку ПП «БілоцерківМАЗ», з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища;
- розробити механізм управління фінансовими ризиками підприємства;
- запропонувати стратегічні напрями подальшого розвитку підприємства;
- сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ПП «БілоцерківМАЗ», які спрямовані на оптимізацію виробничих процесів; покращення фінансової стійкості та розширення ринкових можливостей.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю ПП «БілоцерківМАЗ», що забезпечує потреби агропромислового комплексу України технікою та супутніми послугами.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління розвитком промислового підприємства в умовах нестабільності.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі стратегічного управління, управління ризиками, конкурентоспроможності підприємств та економіки аграрного сектора.

У процесі дослідження застосовано *методи* економічного аналізу, порівняння, статистичного узагальнення, графічної інтерпретації, SWOT-аналізу, елементів моделювання та експертного оцінювання.

Структура кваліфікаційної роботи магістра та її обсяг. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 54 найменувань, містить 30 рисунків та 8 таблиць. Загальний обсяг роботи – 61 сторінка комп'ютерного тексту, у тому числі 60 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ ПОТРЕБИ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

1.1. Теоретичні основи управління розвитком промислових підприємств

Поняття «розвиток» у науковій літературі трактується по-різному. Його визначають як спрямовану й незворотну трансформацію матеріальних об'єктів [10], зміну життєстійкості системи [11], перехід від одного стану до іншого [2], а також як реорганізацію економічних [12], соціальних [5] і виробничих систем [3]. На думку О. В. Раєвнєвої [4] та Д. В. Райка [13], розвиток є результатом дії зовнішніх і внутрішніх суперечностей.

У більшості джерел [1–8; 10–13] увага зосереджена на з'ясуванні сутності категорії «розвиток» та її відмежуванні від поняття «розвиток підприємства». Зокрема, А. Черних [14] і Л. Базелевич [2] підкреслюють залежність розвитку підприємства від впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Є. Єрохіна [15] розглядає цей процес через зміни у структурі та функціях управління. М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі [16] пов'язують розвиток підприємства з удосконаленням корпоративної культури та підвищенням ефективності управління.

Таким чином, єдиного підходу до визначення понять «розвиток» і «розвиток підприємства» у наукових джерелах поки не сформовано.

Питання сутності «управління розвитком» розглядаються у працях Р. Акоффа [1], М. Мескона [16], Н. Васюткіної [17], В. Гейця [12], О. Раєвнєвої [4], Н. Шандової [8] та інших дослідників. Так, Л. Жилінська [6] визначає управління розвитком як діяльність, спрямовану на забезпечення максимально ефективної реалізації заходів з підвищення рівня розвитку підприємства.

На думку Н. Касьянкової [7], управління розвитком підприємства — це процес підтримки або зміни еволюційного напрямку розвитку на революційний з

метою досягнення стратегічної цілі його існування. При цьому вирішуються завдання усунення диспропорцій та формування нових суперечностей як джерела подальшого розвитку системи.

Н. Шандова [8] тлумачить систему управління сталим розвитком машинобудівного підприємства як комплекс організаційно-економічних і управлінських відносин, що забезпечують досягнення динамічної рівноваги між параметрами зовнішнього конкурентного середовища та внутрішніми характеристиками підприємства.

У науковій літературі [6; 7; 18; 19] простежується значна кількість підходів до формування концепції розвитку підприємств. Проте, як зазначає Н. Ващенко [18, с. 99], досі не розроблено цілісної концепції, яка б одночасно враховувала безперервність процесу розвитку та ключову роль персоналу.

Більш детальний аналіз наукових підходів до управління розвитком підприємств здійснено Л. Жилінською [6], Н. Касьяною [7] та І. Філіпішин [19] (табл. 1). Згідно з даними табл. 1.1, Н. Касьянова [7] розглядає управління розвитком на основі кумулятивного підходу, який поєднує процесний, системний, ситуаційний, цільовий та синергетичний підходи. Автор визнає необхідність інтеграції різних наукових підходів, однак не деталізує їх зв'язок із окремими сферами діяльності підприємства (економічною, соціальною, екологічною) та ключовими напрямками розвитку (інноваційним, мотиваційним тощо). У результаті управління розвитком здебільшого зводиться до побудови системи стратегічного управління, хоча негативні явища проявляються передусім на поточному й оперативному рівнях функціонування підприємства.

Бурбело Н. О. [31], Жилінська Л. О. [6] та Касьянова Н. В. [7] пропонують розширений перелік наукових підходів до управління підприємствами (табл. 1.2). Порівняння цих підходів засвідчує, що вони мають різні характеристики та впливають на розвиток підприємства опосередковано — через потенціал, напрямки діяльності, процеси управління, підприємницькі функції та види планування.

Аналіз наукових підходів щодо управління розвитком підприємств

Автор	Назва підходу	Характеристика підходу	1. Тенденції, характерні для системи управління
			2. Переваги та недоліки
Л. Жилінська [6]	Системний підхід, автори підходу – Ч. Барнард [20] та ін.	Розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів – персонал, структура організації, цілі, технології та завдання, які орієнтовані на досягнення головної місії підприємства	Переваги полягають у комплексному підході до управління підприємством, недоліки не акцентують увагу на слабких місцях у виробництві
	процесний підхід, автор підходу – Мескон G. M. [16]	Базується на концепції, згідно з якою управління є безперервною серією взаємопов'язаних дій або функцій	Переваги – чітка організація виробничого процесу, недоліки – не визначається кінцева мета виробництва
	Ситуаційний підхід, автори – т. Burns, G. Stalker [21]	для розвитку підприємству необхідна зміна цілей, завдань та іншого залежно від зміни ситуації	Переваги полягають у тому, що автори визнають доцільність оперативного корегування елементів управління розвитком підприємства, недоліки – ігнорують співвідношення стратегічних та тактичних цілей
	3 позиції наукових шкіл	Школа наукового управління, вчені якої наголошують на ретельному підборі персоналу, його мотивації, тощо (Ф. тейлор, Г. Форд та ін.); класична школа управління – визначили принципи та функції управління (А. Файоль, М. Вебер та ін.); школа людських стосунків – гуманізації управління (Е. Мейо, Г. Мюнстерберг та ін.); емпірична школа управління – поєднання змісту праці й функцій управління (П. Друкер, А. Слоун, Р. Девіс та ін.); школа соціальних систем, представники (Ч. Барнард, Д. Марч, Г. Саймон та ін.) якої вважають, що «конфлікти в організації можна усунути шляхом мотиваційних важелів» [6, с. 36]	Переваги школи наукового управління, людських стосунків, соціальних систем та емпіричної школи управління полягають у концентрації уваги до організації якісного управління персоналом, недоліки – ігнорують іншими продуктивними силами виробництва. Перевагою класичної школи управління є визначення принципів та функцій, на яких будується система управління
І. Філіпішин [19]	адаптивний, автор Л. Фесік [22].	Характеризується змістом (функції), організаційною структурою (напрямки взаємовпливу, порядком взаємодії учасників управлінського процесу) і технологією (алгоритм здійснення й механізм узгодження)	Переваги полягають у поєднанні функцій, структури та технології управління воедино. недоліки – не розглянуто управління за процесами виробництва
	Функціональний, автор В. Діденко [23]	Сукупність функцій, які необхідно виконувати	переваги – процес управління розглядається за функціями менеджменту, але його не пов'язано з механізмом управління
	Компетентнісний, автор А. Синиченко [24]	Модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку підприємства	Переваги полягають у врахуванні професіоналізму персоналу щодо встановленої стратегії розвитку, недолік – враховується тільки персонал
	Ресурсний, автор Р. Грант [25]	Наявність ресурсів дозволяє підприємству мати ринкові переваги	Переваги полягають у визначенні важливості управління закупівлею ресурсів, недоліки – в ігноруванні інших факторів, що впливають на управління
	Витратний [26]	Зниження трансакційних (адміністративних) витрат, що пов'язано з низькою компетенцією персоналу	Переваги – зниження собівартості продукції, недоліки – акцент лише на компетентності персоналу

	«Ядро розвитку», автор о. іншакова [27]	Сукупність факторів виробництва, таких як: людський, технічний, інституційний, інформаційний, природний, організаційний	Переваги полягають у визначенні важливості ефективно управляти потенціалом підприємства. недоліки – врахування тільки потенціалу підприємства
Дж. Моррі-Сей [28]	Цільовий	Потребує ясного і чіткого визначення цілей або бажаних результатів роботи, формування реальних програм їхнього досягнення та чіткої оцінки параметрів роботи шляхом вимірювання конкретних результатів на етапах досягнення поставлених цілей	Переваги – зосередженість на досягнення цілей управління, недоліки – не показано механізм досягнення цілей
Л. Сергєєва [29]	Синергетичний, автор І. Пригожин, І. Стенгерс [30]	У складної системи «є два стани – рівноваги: стабільний, коли зміни мають флуктуаційний характер, і стан нестійкості (поблизу точки біфуркації або моменту загострення соціальних та економічних процесів), в якому зовні незначні явища та процеси можуть викликати стрибкоподібну зміну системи» [7, с. 115]	переваги – виділення двох станів системи (стійкого та нестійкого), але стрибкоподібні зміни системи можуть бути як прогресивні, так і негативні
Н. Касьянова [7, с. 363]	Кумулятивний	Сутність якого полягає у «біфуркаційному характері розвитку економічної системи. в основі кумулятивного підходу до управління економічними системами лежать два фундаментальні принципи природознавства: принцип інваріантності та принцип розширення-стиснення фазового простору»	Переваги – досягнення «структурних змін у виробництві, фінансуванні, маркетингу, управлінні й інших елементах потенціалу підприємства, спрямованих на координальне збільшення вартості підприємства» [7, с. 190]. недоліки – не враховують соціальні та екологічні наслідки розвитку підприємства

У своїх дослідженнях Н. Ващенко [18] та Буряк А. [32] взагалі не застосовують термін «управління розвитком» щодо економічних систем, тоді як інші автори [6; 7; 18; 20; 33–38] розглядають його в розрізі окремих сфер діяльності підприємства — інноваційної [33; 34], економічної [35], соціальної [20; 36], екологічної [37] — або через призму різних видів потенціалу: виробничого, фінансового, комунікаційного, маркетингового, управлінського, мотиваційного, трудового, інноваційного [38]. Також управління розвитком досліджується у контексті стратегічного розвитку підприємства [6; 7], впливу зовнішнього середовища [39] та етапів життєвого циклу підприємства [40].

При цьому Н. Ващенко [18] фактично звужує зміст управління розвитком до управління розвитком персоналу, вважаючи його ключовим чинником вдосконалення діяльності підприємства та основою його подальшого прогресу.

Отже, аналіз наукових джерел [6; 7; 18; 20; 33–40] дає підстави стверджувати, що єдиної загальновизнаної концепції управління розвитком

промислових підприємств наразі не існує. Це підкреслює необхідність систематизації наявних підходів за такими класифікаційними ознаками: науковими підходами до управління, сферами діяльності підприємства, видами потенціалу, етапами життєвого циклу підприємства та продукції, видами планування й напрямками розвитку.

Водночас підприємство не є автономною системою — воно функціонує у взаємозв'язку з регіоном, галуззю та економікою країни загалом. Тому доцільно враховувати особливості розвитку на макро-, мезо- та мікрорівнях. У цьому контексті науковці [6–8; 17; 41] розглядають управління розвитком через призму його видів: збалансованого [41], сталого [8; 17] тощо. При цьому більшість авторів погоджуються, що найперспективнішою формою розвитку є сталий розвиток, який базується на певних принципах управління.

Данилишин Б. та Веклич О. [42] визначають основні принципи сталого розвитку країни, серед яких: збалансованість економічної, соціальної та екологічної складових; забезпечення екологічної та техногенної безпеки; утвердження гуманістичних і демократичних цінностей; узгодження розвитку регіонів із загальнонаціональними потребами.

Квятковська Л. А. [43] виокремлює три ключові принципи концепції сталого розвитку:

1. збалансування економічного та екологічного розвитку;
2. гармонізація економічних і соціальних сфер у людському вимірі, що передбачає використання ресурсів в інтересах населення;
3. орієнтація розвитку не лише на потреби сучасного покоління, а й на забезпечення можливостей майбутніх поколінь.

Автор роботи [44, с. 15] підкреслює важливість принципу «існування ефективного механізму, який здатний парити всі можливі обурення і утримувати систему у вказаній околиці (динамічна рівновага)», тому у роботах [17, 45] зосереджуються на питаннях щодо формування механізму управління розвитком підприємств. При цьому Пакулін С. Л. [45] зазначає, що «неточність у визначенні понять і категорій перешкоджає ефективному формуванню та

правильному використанню самого механізму і його інструментарію на практиці».

Таблиця 1.2

Аналіз підходів щодо управління підприємствами [6; 7; 31]

Назва підходу	характеристика підходу	Внесок у підходи в системі управління
1. Маркетинговий	Орієнтація на споживача	Стосується потенціалу підприємства
2. Динамічний	Розглядає об'єкт управління в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках і підпорядкованості	Характеризує методику аналізу процесу управління
3. Відтворювальний	Орієнтується на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими витратами	Характеризує процес виробництва
4. Адміністративний	Складається з регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, строків, елементів системи менеджменту в нормативних актах (наказах, розпорядженнях, вказівках, стандартах, інструкціях, положеннях тощо	Показує процес управління
5. Поведінковий	Фокусується на забезпеченні допомоги працюючим в усвідомленні своїх можливостей, творчих здібностей шляхом застосування концепцій поведінкових наук до управління організацією	Характеризує напрям покращення процесу управління
6. Кількісний	Полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів тощо	Формує методику аналізу процесу управління
7. Підприємницький	Заснований на системі поглядів щодо управління – уявлення про організацію як спілку підприємців, орієнтованих на безперервний пошук нових можливостей для самоадаптації організації, працюючої в умовах нестабільного невизначеного зовнішнього середовища	Стосується організації підприємницької діяльності та впливу зовнішнього середовища
8. Стратегічний	Базується на концепції управління, в основі якої лежить розробка і реалізація стратегії. дозволяє прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі і підготувати організацію до найкращого використання своїх можливостей, мінімізувати вплив зовнішніх загроз	Стосується планування майбутнього підприємства, що враховує вплив зовнішнього середовища
9. Творчий	Здійснює поєднання сукупності прийомів, які характеризують відношення до управління, як до свідомого процесу	Виділяє прийоми управління підприємством
10. Комплексний	В управлінській діяльності враховує не тільки економічні, екологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні наслідки прийняття рішень, але за необхідності демографічні і політичні аспекти менеджменту, їх взаємозв'язок	Показує сфери діяльності підприємства та їх взаємозв'язок

Отже, принципи управління розвитком промислового підприємства потребують додаткового уточнення. У наукових працях [44; 45] функції управління розвитком майже не розкриваються, оскільки здебільшого ототожнюються із загальними управлінськими функціями — плануванням і прогнозуванням, організацією, контролем, регулюванням, координацією та стимулюванням. Проте, щоб розвиток підприємства мав прогресивний характер, доцільно доповнити цей перелік функцією оцінювання ступеня досягнення поставлених цілей розвитку.

Таким чином, аналіз сучасних джерел [1–8; 10–45] показав, що в наукових дослідженнях окремо висвітлюються поняття «розвиток підприємства», «управління розвитком», «управління розвитком за видами», «управління розвитком за напрямками», «механізм управління розвитком». Така розгалуженість термінології ускладнює формування цілісного та ефективного наукового підходу до управління розвитком промислових підприємств і потребує узгодження та систематизації.

Попри значний науковий доробок у сфері теорії розвитку підприємств, залишається необхідність уточнення змісту поняття «управління розвитком» і формування концептуальної моделі його реалізації.

У цій роботі управління розвитком промислового підприємства розглядається як процес забезпечення позитивної зміни траєкторії його функціонування, що формується під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища з метою виконання місії підприємства та досягнення стратегічних цілей щодо підвищення рівня розвитку (збалансованого, сталого тощо) у всіх ключових сферах його діяльності — економічній, соціальній, екологічній та інших.

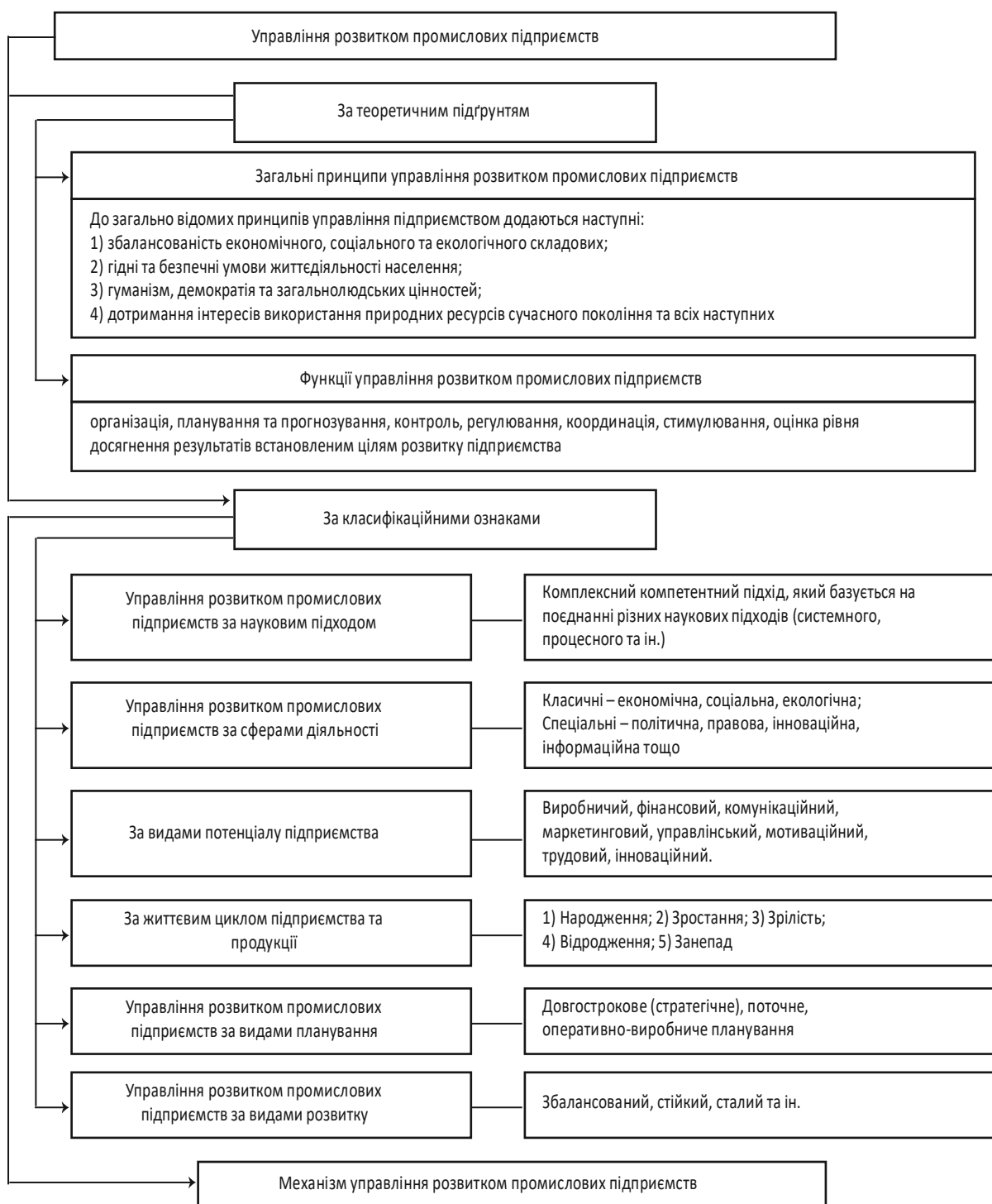


Рис. 1.1. Концептуальна модель управління розвитком промислових підприємств [1–8; 10–45]

Удосконалення теоретичних засад управління розвитком підприємств доцільно здійснювати шляхом упорядкування та систематизації його ключових елементів (рис. 1.1). При цьому важливо виділити види розвитку за відповідними класифікаційними ознаками та визначити основні компоненти, на яких він ґрунтується: теоретичний базис, представлений принципами та

функціями управління розвитком. Серед наукових підходів до управління розвитком підприємства пропонується виділити комплексний компетентнісний підхід, який може інтегрувати інші підходи, але базується на професійних компетенціях фахівців.

Розвиток підприємства традиційно зосереджується в економічній, екологічній та соціальній сферах, однак він має враховувати також політико-правові умови, рівень науково-технічного прогресу та інші характеристики зовнішнього середовища.

Жодне підприємство не здатне забезпечити стійке зростання без відповідного потенціалу, тому важливо визначати його поточний рівень, а також стадію життєвого циклу.

Опрацьовані наукові джерела [13; 18; 26; 33; 34] свідчать, що значна увага приділяється питанням стратегічного планування розвитку. З огляду на те, що впровадження стратегії здійснюється через систему поточного й оперативного планування, виникає потреба у її подальшому вдосконаленні.

Теоретичні основи управління розвитком промислових підприємств формуються залежно від того, якого саме рівня розвитку прагне досягти підприємство. Ключового значення набувають якісні параметри розвитку [45], серед яких провідними орієнтирами є збалансованість та сталість. Починаючи з 1972 року, сталий розвиток став загальновизнаною глобальною моделлю для країн, регіонів, міст і суб'єктів господарювання. Його реалізація вибудовується за принципом: підприємство → регіон → держава. Відповідно, для досягнення цілей розвитку промислового підприємству необхідно сформувати ефективний механізм управління.

І. М. Хвостіна [46] запропонувала механізм управління розвитком підприємства, що включає визначення цілей, завдань, принципів, форм, методів, інструментів і важелів. Дослідниця слушно зазначає, що завдання механізму формуються під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Втім, запропонована схема [46, с. 32] має певні недоліки:
 – не деталізує дії механізму за складовими;

– методи, інструменти та важелі управління не можуть формувати економічні закони, а лише використовують їх як базу для прийняття рішень.

З огляду на це, на рис. 1.2 представлено власну схему формування механізму управління розвитком промислового підприємства, що охоплює дві складові: структуру елементів механізму та його теоретичне підґрунтя.



Рис. 1.2. Механізм управління розвитком промислового підприємства

Такий підхід дає змогу розглядати механізм управління як цілісний комплекс управлінських дій, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства та реалізованих під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. Механізм охоплює інформаційно-аналітичну, техніко-технологічну, організаційно-економічну та адміністративно-правову складові діяльності підприємства.

Кожна зі складових повинна спиратися на власне теоретичне підґрунтя, що включає методи, інструменти та важелі управління. Водночас до традиційних методів слід додати сучасну групу – методи, засновані на використанні комп'ютерних програм і цифрових технологій, оскільки

ефективне управління в сучасних умовах неможливе без інформаційно-технологічної підтримки.

Попри широкий спектр підходів щодо інструментів управління розвитком підприємств, узагальненої або загальновизнаної класифікації досі не сформовано. Так, компанія Bain & Company [47] щороку проводить дослідження інструментів менеджменту, однак подає їх без виокремлення класифікаційних ознак, без структурування за складовими розвитку чи методами управління. У цьому контексті доцільним є формування набору інструментів окремо для кожної складової механізму та кожної групи методів управління.

І. М. Хвостіна [46] не деталізує зміст поняття інструментів і важелів управління розвитком підприємства. У тлумаченні С. Ожегова та Н. Шведової [48] «інструмент» розглядається як засіб або спосіб досягнення певної мети, що дає можливість визначати інструмент управління розвитком як спосіб, завдяки якому підприємство забезпечує реалізацію своїх цілей.

А. М. Дідик, аналізуючи поняття «економічний важіль управління», наголошує, що йому притаманні властивості стимулювання, каталізації змін, а також впливу стримувального чи підштовхувального характеру [49]. На цій основі важіль управління доцільно розглядати як умову застосування інструментів, що забезпечує їх дієвість. До ключових важелів можуть належати податкові ставки, норми амортизації, рівень відсоткових ставок банків тощо.

Оскільки розвиток підприємства оцінюється у вимірах економічної, соціальної та екологічної складових, важелі управління слід диференціювати відповідно до кожної з них.

Попри наявність типології економічних важелів, запропонованої А. М. Дідиком [49], питання узгодження інструментів та важелів управління розвитком залишається недостатньо розкритим. Проведене дослідження підтвердило наявність стійкого взаємозв'язку між цими елементами, що представлений у табл. 1.3.

Узгодження інструментів з важелями управління розвитком підприємств

Групи інструментів	Види інструментів управління	Важелі управління
Економічні	збалансована система показників; програма управління змінами; стратегічне планування; відкриті інновації; тотальне управління якістю; реінжиніринг бізнес-процесів тощо	ставка податку на доходи підприємств; ставка судних процентів; норми амортизаційних відрахувань; ставки держмита тощо
Соціальні	скорочення штатів; аутсортинг; соціальні медіапрограми; анкетування співробітників тощо	мінімальна заробітна плата; відсоткова ставка єдиного соціального внеску; ставка податку на доходи фізичних осіб, умови стимулювання працівників тощо
Екологічні	агломерація образу майбутнього; екологічне маркування; еко-менеджмент; Європейський реєстр викидів та перенесення забруднювальних речовин тощо	ставки екологічних податків; ставки екологічного мита; екологічна сертифікація; гранично-допустимі концентрації шкідливих речовин тощо

Таблиця 1.3

Джерело: побудовано авторами на основі [47; 49; 50]

Головною умовою та успішного використання інструментів і важелів управління розвитком є взаємозв'язок і взаємодоповнення, одночасне обґрунтоване використання з переважанням тієї групи або виду інструменту, що матиме найбільшу значущість для досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку суб'єктів господарювання відповідно до їх прийнятих до впровадження проривними інвестиційно-інноваційних проєктів.

1.2. Специфіка розвитку підприємств машинобудування для АПК

Розвиток сільськогосподарського машинобудування в Україні за період незалежності пройшов низку етапів, кожен із яких супроводжувався як внутрішніми трансформаціями, так і впливом зовнішніх чинників. У 1991 році Україна успадкувала від Радянського Союзу значний промисловий потенціал, у тому числі підприємства, що спеціалізувалися на виробництві сільськогосподарської техніки. Проте більшість виробничих потужностей

потребувала модернізації, що знижувало конкурентоспроможність продукції на міжнародному ринку.

У перші роки незалежності галузь зазнала глибокого спаду внаслідок економічної кризи, гіперінфляції та браку державної підтримки. Значна частина підприємств була змушена частково або повністю згорнути виробництво, а обмеженість інвестицій спричинила технологічне відставання від світових лідерів.

Початок 2000-х років став періодом поступової стабілізації економіки, що дало змогу спрямувати інвестиції на оновлення виробничих потужностей. Державні програми підтримки аграрного сектору — зокрема, механізми субсидування закупівлі техніки та пільгового кредитування — сприяли відновленню виробництва машин і технічного переоснащення сільського господарства.

Важливим кроком стало приєднання України у 2008 році до Світової організації торгівлі, що розширило можливості експорту та сприяло залученню іноземних інвесторів. Підвищення конкуренції на внутрішньому ринку стимулювало підприємства впроваджувати інноваційні рішення, підвищувати якість машин і модернізувати виробничі процеси.

Після подій 2014 року галузь зіткнулася з новими викликами — втратою частини ринків і виробничих баз. Водночас орієнтація на європейський ринок та реалізація Угоди про асоціацію з ЄС створили умови для технологічного оновлення та розширення міжнародної кооперації.

У другій половині 2010-х років розвиток машинобудівних підприємств активізувався завдяки зростанню інвестицій в інновації, роботу науково-дослідних установ і впровадження нової техніки, що відповідає сучасним вимогам аграрного виробництва. Особливу увагу почали приділяти енергоефективності та екологічним стандартам.

Посилення міжнародного партнерства з провідними світовими виробниками сприяло підвищенню якості української техніки та розширенню

географії експорту. Державні програми субсидування та оновлення технічного парку залишаються ключовим чинником модернізації галузі [8].

У результаті аграрне машинобудування України, пройшовши складні трансформації, зберегло значний промисловий потенціал і наразі відіграє важливу роль у функціонуванні агропромислового комплексу. Подальший його розвиток залежатиме від ефективності державної політики, впровадження інновацій та активної співпраці з міжнародними партнерами, що у комплексі формуватиме конкурентні позиції української техніки на світовому ринку.

В Україні діє низка провідних підприємств аграрного машинобудування, які роблять вагомий внесок у розвиток галузі та забезпечують потреби як внутрішнього, так і зовнішнього ринків. Серед них:

1. ПАТ «Харківський тракторний завод» (ХТЗ) — один із найбільших виробників гусеничних та колісних тракторів, з річним випуском понад 1 000 одиниць техніки, що постачається до країн СНД та Європи [2].

2. «Ельворті» (колишня «Червона зірка») — виробник посівної, ґрунтообробної та іншої сільськогосподарської техніки; щорічний випуск перевищує 5 000 одиниць, які експортуються до Європи, Азії та Африки [3].

3. «Лозівські машини» — відомі виробництвом дискових борін, культиваторів та іншої ґрунтообробної техніки; щорічно випускають близько 2 000 одиниць продукції, що постачається до ЄС, Канади та США [4].

4. «Завод Фрегат» — спеціалізується на зрошувальних системах і ґрунтообробній техніці, виробляючи близько 1 500 одиниць на рік, які користуються попитом у країнах Близького Сходу та Середньої Азії [5].

5. ТОВ «Уманьферммаш» — виробник кормозбиральної техніки, обприскувачів, розкидачів добрив; виготовляє понад 2 000 одиниць техніки щорічно, значну частину якої експортує [6].

6. «Техноторг» — підприємство широкого профілю, що випускає трактори, комбайни, посівні комплекси та інше обладнання; річний випуск сягає 1 000 одиниць [7].

Ці виробники активно співпрацюють із науковими установами, впроваджують інновації та беруть участь у міжнародних виставках, що сприяє їхній конкурентоспроможності та розширює присутність на світових ринках.

Узагальнені показники розвитку галузі наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Динаміка показників аграрного машинобудування в Україні

Рік	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	Відхилення	
		Абсолютне	Відносне
	млн.грн, без ПДВ та акцизу		%
2014	3747,2		
2015	5542,9	1795,7	47,92
2016	7674,8	2131,9	38,46
2017	9264,4	1589,6	20,71
2018	8894,6	-369,8	-3,99
2019	8629,2	-265,4	-2,98
2020	8612,7	-16,5	-0,19
2021	13016,1	4403,4	51,13
2022	7821,8	-5194,3	-39,91
2023	7134,3	-687,5	-8,79

Джерело: складено автором за даними [1]

Аналіз наданих статистичних даних дає можливість виокремити кілька характерних етапів розвитку сільськогосподарського машинобудування України у 2014–2023 роках.

Етап зростання (2014–2017 рр.).

У ці роки галузь демонструвала стрімке нарощування обсягів виробництва техніки для сільського та лісового господарства. Якщо у 2014 році випуск становив 3747,2 млн грн, то вже у 2017 році він збільшився до 9264,4 млн грн. Таке піднесення стало наслідком поступового економічного відновлення після подій 2014 року, зокрема анексії Криму та початку бойових дій на Сході. Відносне відхилення коливалося в межах 20,71–47,92%, що підтверджує суттєве збільшення обсягів виробництва.

Етап стабілізації (2018–2020 рр.).

У цей період галузь зберігала досягнутий рівень виробництва. Хоча у 2018 році зафіксовано незначне зменшення обсягів до 8894,6 млн грн, у 2019–

2020 роках показники залишалися близькими — 8629,2 та 8612,7 млн грн відповідно. Відносні відхилення від -3,99% до -0,19% свідчать про стабільний стан ринку, попри окремі економічні труднощі.

Етап відновлення (2021 р.).

2021 рік став переломним, оскільки обсяги виробництва зросли до 13016,1 млн грн — це найвищий показник за аналізований проміжок часу. Абсолютне відхилення досягло 4403,4 млн грн, а відносне — 51,13%. Такий стрибок зумовлений поживанням економічної діяльності після пандемічної кризи та посиленням державної підтримки аграрного сектору.

Етап спаду (2022–2023 рр.).

Починаючи з 2022 року, галузь увійшла у фазу зниження обсягів виробництва, які впали до 7821,8 млн грн. Основною причиною стало повномасштабне військове вторгнення РФ, яке призвело до руйнування інфраструктури, порушення логістики та загального погіршення економічної ситуації. У 2023 році спад продовжився — виробництво скоротилося до 7134,3 млн грн. Абсолютне відхилення у 2022 році становило -5194,3 млн грн, а відносне — 39,91%, що демонструє глибину негативного впливу війни на галузь.

Усі ці тенденції чітко простежуються на графічній інтерпретації показників, поданих на рисунку 1.4.

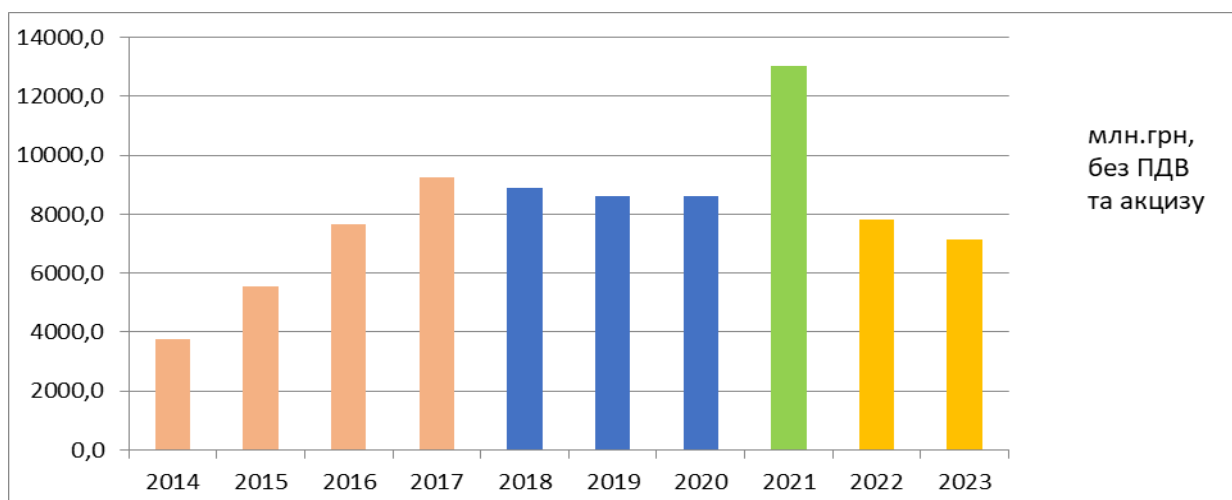


Рис. 1.4 Етапи розвитку аграрного машинобудування в Україні

Військова агресія, що почалася у 2014 році з окупації Криму та бойових дій на сході країни, а в 2022 році переросла у повномасштабне вторгнення Росії, істотно вплинула на всі галузі економіки України, зокрема й на сферу сільськогосподарського машинобудування. Значна частина підприємств та виробничих потужностей, розташованих переважно на сході, зазнала руйнувань або повної втрати. Постійні обстріли спричинили масштабні пошкодження заводів, складських приміщень та логістичної інфраструктури, що значно обмежило можливості виробництва та ускладнило постачання техніки як на внутрішній, так і на зовнішні ринки.

Окремим критичним чинником стали порушення у логістиці. Залізничні шляхи, автодороги та морські порти — ключові канали руху сировини та готової продукції — виявилися частково знищеними, заблокованими або окупованими. Це призвело до тривалих затримок поставок та порушення сезонного ритму аграрних робіт, оскільки аграрні підприємства не могли отримати техніку в необхідний час.

Економічні наслідки війни виявилися не менш відчутними. Зниження інвестиційної активності, подорожчання кредитних ресурсів та нестабільність фінансової системи значно обмежили можливості підприємств щодо модернізації виробничого обладнання та впровадження нових технологічних рішень. Дефіцит фінансування став однією з причин уповільнення оновлення технічної бази галузі.

Додатковим викликом була втрата кваліфікованих кадрів. Через мобілізацію, вимушену міграцію та релокацію населення багато висококваліфікованих фахівців покинули виробничі підприємства. Це спричинило нестачу робочої сили та зниження продуктивності, що безпосередньо вплинуло на обсяги випуску техніки.

Попри значні труднощі, підприємства аграрного машинобудування продовжують адаптуватися до нових умов. Виробники впроваджують сучасні технології — автоматизовані системи, дрони, дистанційне керування процесами

— що дозволяє оптимізувати виробництво навіть за умов обмеженості ресурсів і трудових резервів.

Важливу роль у стабілізації галузі відіграє міжнародна підтримка. Країни ЄС та США розширили обсяги технічної та фінансової допомоги, сприяючи постачанню обладнання, технологій і спеціалізованих консультацій. Це допомогло частково компенсувати втрати та підтримати виробництво на мінімально необхідному рівні.

Обмеження доступу до зовнішніх ринків через блокади та бойові дії спричинили зміну стратегічних пріоритетів виробників, орієнтацію на внутрішній ринок та поглиблення співпраці з українськими аграрними підприємствами. Такий перехід став важливою умовою збереження галузі у період активної фази війни.

Подальший розвиток галузі визначатиметься низкою стратегічно важливих чинників, серед яких ключовими є відбудова металургійного виробництва, адаптація до нових економічних умов та розширення міжнародної співпраці. Незважаючи на складну ситуацію, можна окреслити кілька потенційних напрямів розвитку:

Відновлення та модернізація металургійної бази.

Металургія залишається основним джерелом сировини для виробництва сільськогосподарської техніки. З огляду на суттєві руйнування металургійних підприємств, відновлення галузі потребуватиме значних внутрішніх та зовнішніх інвестицій.

Диверсифікація джерел постачання матеріалів.

Розширення імпорту металу та комплектуючих дозволить зменшити залежність від національних виробників та забезпечити безперебійний виробничий процес навіть за умов обмеженого доступу до внутрішньої сировини.

Посилення орієнтації на внутрішній ринок.

Зосередженість на потребах українських аграріїв стимулює виробників до створення техніки, максимально адаптованої до національних умов господарювання.

Часткова переорієнтація на оборонну продукцію.

Підприємства, які тимчасово працюють на потреби оборонної сфери, у післявоєнний період зможуть використати здобутий технологічний досвід для модернізації ліній виробництва аграрної техніки.

Інноваційний розвиток та цифровізація.

Впровадження автоматизації, цифрових рішень, енергоефективних технологій є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності української техніки на світовому ринку.

Державні програми підтримки та міжнародна допомога.

Субсидії, пільгові кредити та програми стимулювання інновацій стануть основою для відновлення галузі. Міжнародні інвестиції та технологічні партнерства також залишатимуться важливим ресурсом розвитку.

Розширення географії збуту.

Після завершення війни перспективними можуть стати ринки країн Африки, Азії та Латинської Америки, де попит на доступну та якісну техніку стабільно зростає.

Модернізація логістичної інфраструктури.

Відновлення транспортних мереж — залізничних колій, портів, автошляхів — стане важливою умовою повноцінного відновлення експортної діяльності та забезпечення стабільних поставок.

Розвиток екологічних та енергоефективних рішень.

Створення техніки з мінімальним рівнем викидів та низьким споживанням енергії відповідатиме світовим стандартам і відкриє доступ до нових міжнародних ринків.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні та методичні підходи до управління розвитком підприємств, а також розкрито особливості функціонування і розвитку підприємств машинобудування, орієнтованих на забезпечення потреб агропромислового комплексу. Це дозволило сформулювати наукове підґрунтя для подальшого аналізу та обґрунтування практичних рекомендацій.

Обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу до управління розвитком, який поєднує стратегічне планування, інноваційну орієнтацію, адаптивність до змін зовнішнього середовища та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Розкрито роль та значення методів і інструментів управління розвитком підприємств, зокрема стратегічного аналізу, прогнозування, програмно-цільового підходу, інвестиційного та інноваційного менеджменту. Визначено, що ефективність управління розвитком значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно ідентифікувати зовнішні та внутрішні фактори впливу, мінімізувати ризики та використовувати можливості ринкового середовища.

Дослідження специфіки розвитку підприємств машинобудування для АПК засвідчило, що вони функціонують в умовах підвищеної залежності від сезонності сільськогосподарського виробництва, кон'юнктури аграрного ринку, державної підтримки та рівня інноваційно-технологічного розвитку галузі. Обґрунтовано, що ключовими чинниками їх розвитку є технічне переоснащення, впровадження сучасних технологій, орієнтація на потреби агровиробників та формування довгострокових партнерських відносин із суб'єктами агропромислового комплексу.

Таким чином, результати теоретико-методичного аналізу підтверджують необхідність формування ефективної системи управління розвитком підприємств машинобудування для АПК з урахуванням галузевої специфіки та сучасних викликів. Отримані в розділі висновки є методологічною основою для аналізу діяльності конкретного підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення його сталого розвитку у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА РІВНЯ РОЗВИТКУ ПП «БІЛОЦЕРКІВМАЗ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «БілоцерківМАЗ»

ПП «БілоцерківМАЗ» — це приватне підприємство, яке спеціалізується на виробництві сільськогосподарської техніки, а саме: машин для обробітку ґрунту, кормозбирання, комбайнів, сівалок, жниварок та агрегатів для внесення добрив і хімічних засобів захисту. Компанія надає сервісне обслуговування, гарантію та доставку своєї продукції по всій Україні.

Основний вид діяльності:

Виробництво машин та обладнання для сільського та лісового господарства (згідно з КВЕД 28.30).

Продукція: Техніка для обробітку ґрунту. Кормозбиральна техніка. Комбайни та жниварки. Сівалки. Агрегати для внесення добрив та засобів захисту рослин.

Додаткові послуги: Сервісне обслуговування та введення в експлуатацію. Гарантійне обслуговування. Доставка по всій Україні та за її межами.

Юридична особа ПП «БілоцерківМАЗ», код ЄДРПОУ 41091471, було зареєстровано 19.01.2017. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 160 007 000,00. На момент останнього оновлення даних 17.11.2025 статус юридичної особи - Зареєстровано.

Уповноваженою особою юридичної особи ПП "БілоцерківМАЗ" є Кожухар В.М.

Попри складнощі воєнного стану, завод не знижує темпи виробництва сільськогосподарського обладнання, дотримуючись сформованої роками філософії - кожен агрегат проходить обов'язкове випробування та сертифікацію.

Структуру й динаміку виробництва ПП «БілоцерківМАЗ» на протязі 2023-

2024 років наведено в табл. 2.1 У 2024 р. збільшилось виробництво сівалок з 345 до 498 од. (на 44,35 %). За цей період майже вдвічі зменшилось виробництво борін дискових з 391 до 167 од. (на 57,3 %) та культиваторів з 221 до 211 од. (на 4,5 %).

Таблиця 2.1

Структура і динаміка виробництва ПП «БілоцерківМАЗ» за видами сільськогосподарської техніки за 2023-2024 рр.*

Види техніки	У натуральному вимірі, одиниць				У вартісному вимірі, тис. грн.			
	2023	2024	Відхилення		2023	2024	Відхилення	
			шт. (2-1)	%			тис. грн.	%
1. Сівалки	345	498	153	44.3	133563	189408	55845	+41.8
- зернові	241	393	152	63.1	94808	153218	58410	+61.6
- просапні	104	105	1	1.0	38755	36190	-2565	-6.6
2. Культиватори	221	211	-10	-4.5	30462	37422	6960	+22.8
- просапні	189	170	-19	-10.1	21372	21937	565	+2.6
- сугільні	32	41	9	28.1	9090	15485	6395	+70.4
3. Дискові борони	391	167	-224	-57.3	98779	44428	-54351	-55.0
4. Обприскувачі	29	28	-1	-3.4	19080	19930	850	+4.5
5. Посівні комплекси	8	1	-7	-87.5	11013	1028	-9985	-90.7
6. Екскаватор- навантажувач	9	11	2	22.2	17770	28488	10718	+60.3
7. Запасні частини	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	42343	72001	29658	+70.0
8. Інше	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	2110	6046	3937	+186.6
Разом	1003	916	-87	-8.7	355120	398751	43631	12.3

дані сформовано з [13].

Воєнні дії також негативно вплинули на логістику, платоспроможність та перебої із закупівлею сировини та матеріалів. У воєнний час значно скоротилась кількість діючих підприємств (рис. 2.1).

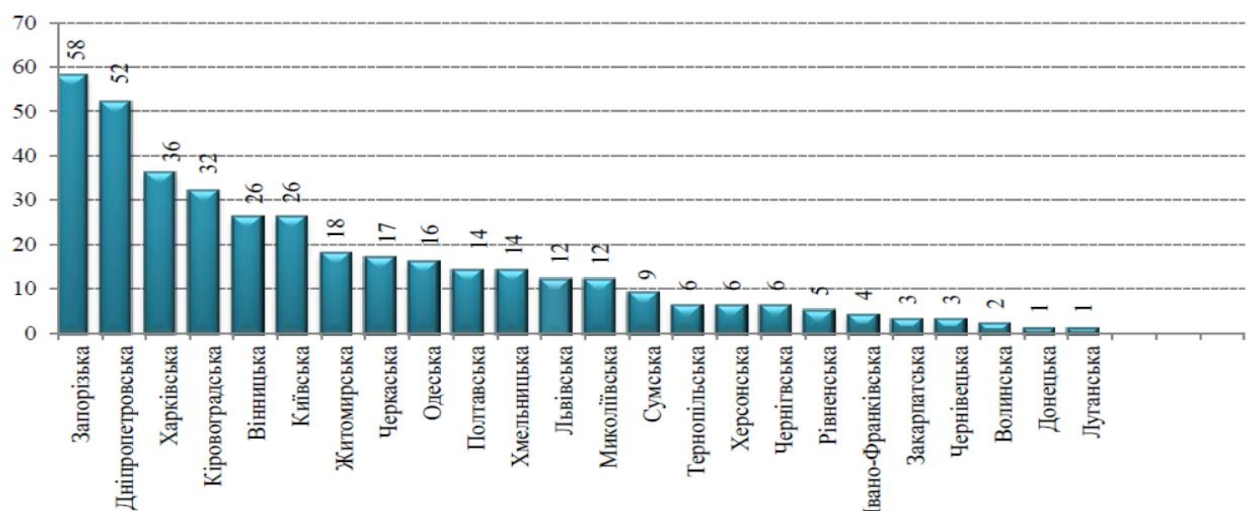


Рис. 2.1. Кількість діючих машинобудівних підприємств України у 2022 р., од.

*

Виробництво сільськогосподарської техніки в Україні складається з таких товарних груп:

- зрошувальне обладнання (самохідне, навісне на трактор) – ПАТ «Богуславська Сільгосптехніка», ТОВ «Оріхівсільмаш», ТДВ «Львівагромашпроект», ПП «Агротехніка», ПП «БІЛОЦЕРКІВМАЗ» , ТОВ «НПП «Сучасні технології», ТОВ «Енергомехкомплект»;

- елеваторне обладнання (крім бункерів) – ПП «Лубнимаш», ТОВ «Майстер Гріг», ПАТ «Карлівський машинобудівний завод», ПАТ «Хорольський механічний завод», ТОВ «Черкаський елеватормаш», ТОВ «Завод Кобзаренка»;

- навісна техніка (борони, глибокорозпушувачі, культиватори, молотарки, плуги, сівалки, садівалки, розкидачі та розподільники добрив) – ТОВ «Завод Кобзаренка», ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш», ТОВ «Агрофірма «Фаворит», ТОВ «Науково-виробниче підприємство «БілоцерківМАЗ»;

- збиральна техніка (зернозбиральні комбайни, косарки, обладнання для збирання коренеплодів) – ТОВ «Олександрійська машинобудівна група», ТОВ «УкрАгро-Сервіс»;

- трактори (трактори до 100 к.с., трактори від 100 к.с.) – ТОВ «Техноторг- Дон», ТОВ «Слобожанська промислова компанія», ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарських машин», ПАТ «Харківський тракторний завод», ТОВ «Харківський завод «Агромаш».

Одним з провідних виробників сільгосптехніки в Україні є ПП «БілоцерківМАЗ», частка якого у секторі виробництва сільгосптехніки складає майже 40 % (табл. 2.2), при цьому підприємство «...є незмінним лідером в реалізації зернових сівалок та просапних сівалок, а також просапних культиваторів» [13].

Як свідчать дані таблиці 3, у повоєнний період (2018-2021 рр.) найбільшу частку на вітчизняному ринку СГТ ПП «БілоцерківМАЗ» посідало за культиваторами просапними (65 % у 2018 р.), питома вага яких поступово

скоротилась до 33 % у 2024 р. На другому місці були сівалки зернові (50 % у 2018 р.), частка яких зменшилась у 2024 р. до 42 %. За цей же період частка підприємства за культиваторами суцільними скоротилось у п'ять разів – з 15 % у 2018 р. до 3 % у 2024 р.

Таблиця 2.2

Частка на українському ринку ПП «БілоцерківМАЗ» за видами СГТ у 2018-2024 рр., %*

Види техніки	2018	2019	2020	2021	2023	2024
1. Сівалки зернові	50	47	44	41	42	42
2. Сівалки просапні	28	27	35	17	23	15
3. Культиватори просапні	65	53	52	40	33	33
4. Культиватори суцільні	15	10	6	1	3	3
5. Дискові борони	38	21	20	14	40	33
6. Опрыскувачі	5	7	8	4	4	15

дані сформовано з [13].

Порівняльна структура по видах сільгосптехніки ПП «БІЛОЦЕРКІВМАЗ» на протязі 2021 (довоєнного року) та 2023 (воєнного року) наведена на рис. 2.2

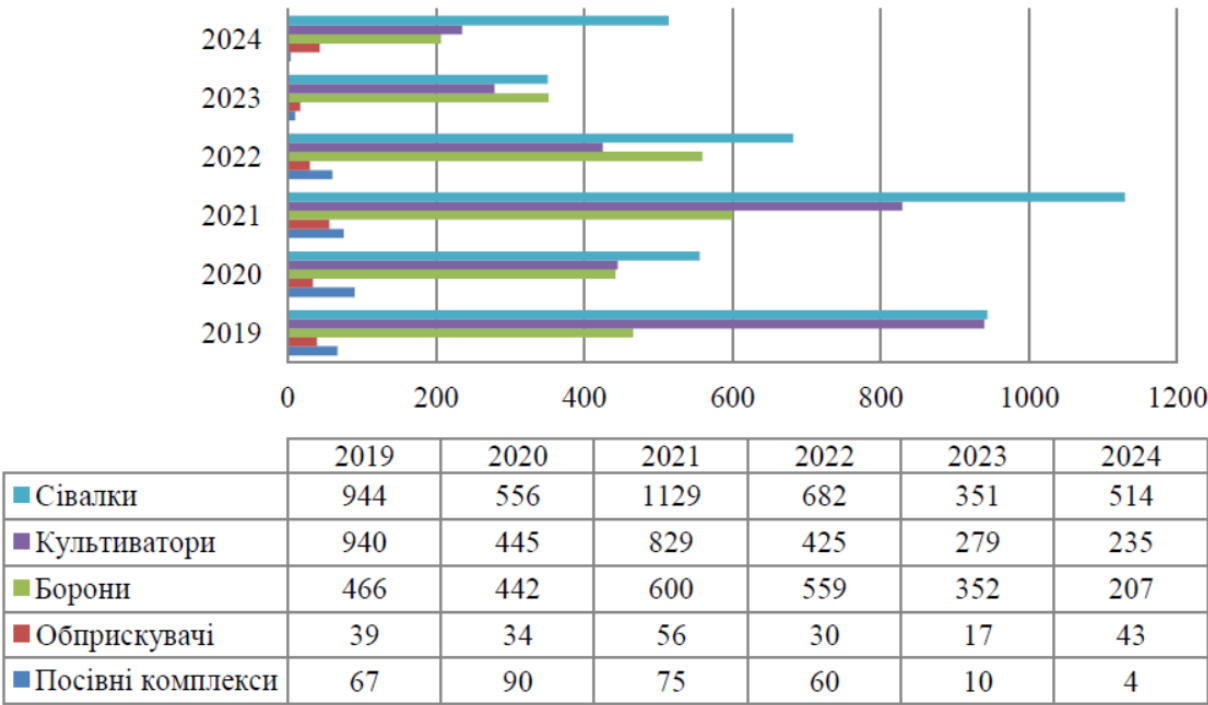


Рис. 2.2 Динаміка реалізації продукції ПП «БілоцерківМАЗ» у 2019-2024 рр., одиниць дані сформовано з [1-6].

При цьому фінансові показники діяльності ПП «БілоцерківМАЗ» коливались від збитковості до незначної прибутковості. І лише у 2024 р. підприємству вдалось вийти на стабільну траєкторію. Динаміка та структура реалізації продукції (табл. 2.4) свідчить про зниження реалізації продукції підприємством на протязі 2021-2023 років, але у 2024 році обсяги реалізації дещо зросли, що дозволило підприємству зміцнити свої позиції на ринку.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура реалізації продукції ПП «БілоцерківМАЗ» за 2018-2023 рр., од.*

Види техніки	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, %	
							2024 До 2021	2024 до 2023
1. Сівалки	944	556	1129	682	351	514	-45,6	+46,4
у тому числі:	659	338	723	418	237	387	-41,3	+63,3
- зернові								
- просапні	285	218	406	264	114	127	-55,4	+11,4
2. Культиватори	940	445	829	425	279	235	-75,0	-15,8
у тому числі:	854	384	722	369	249	190	-77,8	-23,7
- просапні								
- суцільні	86	61	107	56	30	45	-47,7	+50,0
3. Дискові борони	466	442	600	559	352	207	-55,6	-41,2
4. Обприскувачі	39	34	56	30	17	43	+10,3	+152,9
5. Посівні комплекси	67	90	75	60	10	4	-94,0	-60,0
6. Екскаватор-навантажувач	26	7	21	18	5	6	-76,9	+20,0
7. Інше	-	-	4	-	-	-	-	-
Разом	2484	1574	2714	1774	1017	1009	-59,4	-0,8

дані сформовано з [1-6].

З 2021 (довоєнного) року по 2024 (воєнний) рік загальна реалізація продукції ПП «БІЛОЦЕРКІВМАЗ» знизилась на 59,4 % і лише на протязі 2023-2024 років падіння обсягів реалізації вдалось подолати на рівні - 0,8 % (див. табл. 4), що свідчить про наполегливу працю працівників підприємства у складний воєнний час. У 2019 році було реалізовано 944 сівалки, а у 2024 році майже наполовину менше (лише 514 одиниць). Лише у 2024 році вдалось дещо стабілізувати їх реалізацію, збільшивши кількість з 351 одиниці у 2023 р.

до 514 у 2024 р. (див. рис. 2). За цей же період виробництво культиваторів зменшилось на 75 %, а посівних комплексів – на 94 %. І лише виробництво оприскувачів збільшилось у 2,5 рази.

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності ПП «БІЛОЦЕРКІВМАЗ» за 2018-2024

рр.*

Показники	Роки (тис. грн.)							Відхилення 2024/2023	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	тис.	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	881733	709011	818669	1128891	746600	490705	570535	79830	16,3
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	720687	618823	729927	999438	675164	466142	549201	83059	17,8
3. Питома вага витрат у доході від реалізації, %	81,7	87,3	89,2	88,5	90,4	95,0	96,3	X	X
4. Валовий прибуток	161046	90188	88742	129453	71436	24563	21334	-3229	-13,1
5. Інші операційні доходи	155776	76146	76238	100790	35910	15417	27095	10792	70,0
у т.ч. дохід від зміни вартості активів	55227	1856	6546	1491	424	171	987	816	477,2
6. Адміністративні витрати	31749	28954	26922	33310	29679	28731	32038	3307	11,5
7. Витрати на збут	50993	38510	47689	51098	29233	29647	30482	835	2,8
8. Інші операційні витрати	172157	103077	90029	115472	85740	49331	20445	-29506	-59,8
у т.ч. витрати від зміни вартості активів	4609	1818	5707	–	4789	–	–	–	–
Фінансовий результат від операційної діяльності									
1. Прибуток	61923	–	340	30363	–	–	–	–	–
2. Збиток		-4207			-37306	67729	-34536	32927	
3. Інші фінансові доходи	303	56	15	2529	4618	12092	30414	18322	151,5
4. Інші доходи	6099	948	905	3593	1266	–	–	–	–
5. Фінансові витрати	6244	4478	1640	4492	15600	30813	24072	-6741	-21,9
6. Інші витрати	805	624	944	2653	1105	–	–	–	–
Фінансовий результат до оподаткування									
1. Прибуток	5071	–	–	29340	–	–	–	–	–
2. Збиток		-48088	-16088		-48288	-86450	-28194	-58256	
3. Витрати/дохід до податку на прибуток	4458	1707	-908	-952	-1017	596	580	-16	-2,7
Чистий фінансовий результат									
1. Прибуток	613	–	–	30292	–	–	–	–	–
2. Збиток		-49795	-15180		-47271	-85854	-27614	-58240	–
3. Рентабельність діяльності, %			1,9	2,7	-6,3	–	–	–	–

Чистий дохід від реалізації продукції ПП «БІЛОЦЕРКІВМАЗ», починаючи з 2021 р. (коли він досяг максимального за досліджуваний період значення) 1128891 тис. грн., знижувався кожного наступного року майже на третину (табл. 5) – у 2022 р. зниження на 382291 тис. грн., або на 33,9 %; у 2023 р. зниження відносно попереднього року – на 255895 тис. грн, або на 34,3 %. І лише у 2024 р. підприємству вдалось наростити показники фінансової діяльності на 79830 тис. грн., або на 16,3 % (табл. 2.5).

Сьогодні СГТ, яка виробляється вітчизняними виробниками, за багатьма показниками (продуктивності, якості, надійності, зручності та комфортності), на жаль, не завжди відповідає світовому рівню. Сільгосптехніка має відповідати експлуатаційним вимогам, що забезпечують її ефективність: мати високий ресурс надійності, довговічності, безпечності та міцності, оскільки експлуатується у постійній зміні зовнішніх умов (спека, холод); бути безпечною для навколишнього середовища; витримувати високий рівень навантажень і відповідати встановленим нормам і стандартам.

Порівняльна структура по видах сільгосптехніки ПП «БілоцерківМАЗ» на протязі 2021 (довоєнного року) та 2023 (воєнного року) наведена на рис. 2.3.

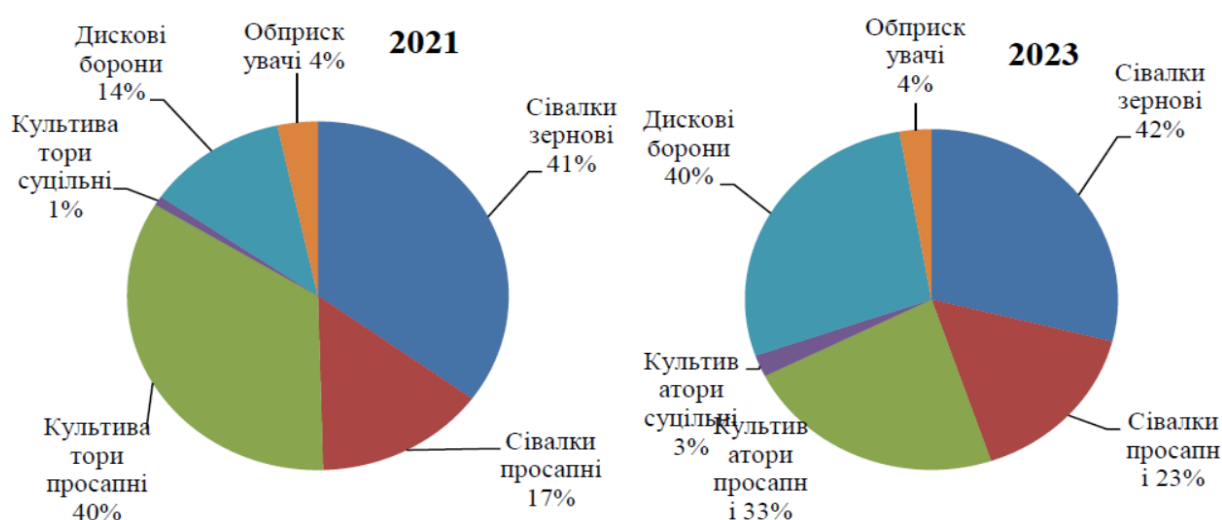


Рис. 2.3. Структура сільгосптехніки, виробленої ПП «БІЛОЦЕРКІВМАЗ» у 2021 та 2023 роках

Показники фінансової стійкості ПП «БІЛОЦЕРКІВМАЗ» наведено в табл. 2.6. Їх фактичні значення перевищують нормативні рівні, що є свідченням достатньої платоспроможності та загрозостійкості підприємства, низького рівня фінансових ризиків.

Таблиця 2.6

Коефіцієнти фінансової стійкості ПП «БілоцерківМАЗ» за 2019-2024 рр. (на кінець періоду)

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Нормативне значення	Відхилення 2024/2023
1. Коефіцієнт фінансової автономії	0,68	0,73	0,76	0,77	0,76	0,76	0,4-0,6	-
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,69	0,74	0,76	0,77	0,77	0,89	0,7-0,9	+0,12
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,24	0,23	0,29	0,23	0,21	0,28	> 0,1	+0,07
4. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,34	0,39	0,47	0,43	0,40	0,47	> 0,1	+0,07

Динаміка фінансово-економічних результатів ПРАТ «БілоцерківМАЗ» у 2022–2024 роках демонструє складну та нестабільну тенденцію розвитку підприємства. Попри часткове відновлення ринку техніки для агропромислового комплексу у 2024 році, підприємство продовжує працювати у зоні операційних збитків, що свідчить про наявність системних проблем у структурі витрат та ефективності виробничої діяльності.

Передусім варто відзначити, що у 2023 році підприємство зазнало різкого падіння обсягів реалізації — на 34% порівняно з 2022 роком, що негативно вплинуло на показники валового прибутку та рентабельності. У 2024 році спостерігається часткове відновлення продажів (+16,3%), однак цього зростання виявилось недостатньо для повернення до позитивних фінансових результатів. Попри збільшення доходу, темпи зростання собівартості реалізованої продукції виявилися ще вищими (+17,8%), що знову звузило маржу підприємства.

Валовий прибуток скоротився з 71,4 млн грн у 2022 році до 21,3 млн грн у 2024 році, тобто більш ніж утричі. Відповідно рентабельність продажів знизилася з 9,56% до 3,74%, що характерно для підприємств, які втрачають конкурентні позиції або працюють під тиском зростання витрат на матеріали, енергію та логістику.

Операційні витрати також демонструють негативну динаміку. Витрати на збут щорічно зростають, тоді як адміністративні та інші операційні витрати разом формують суттєве додаткове навантаження на фінансовий результат. Сукупно це призводить до формування стійких операційних збитків: –13,8 млн грн у 2022 році, –41,9 млн грн у 2023 році та –51,9 млн грн у 2024 році. Погіршення операційного результату свідчить про те, що часткове відновлення виручки у 2024 році не супроводжувалося оптимізацією витрат або підвищенням продуктивності виробництва.

Підприємству необхідні структурні зміни, спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення ефективності виробництва, цифровізацію процесів, а також оновлення асортиментної лінійки для адаптації до потреб сучасного АПК. За умови реалізації таких заходів ПРАТ «БілоцерківМАЗ» має потенціал відновити прибутковість та зміцнити конкурентні позиції на ринку машинобудування для агропромислового комплексу України.

2.2. Дослідження внутрішнього потенціалу розвитку ПП «БілоцерківМАЗ»

Виробничий потенціал ПП «БілоцерківМАЗ» є основою його діяльності й охоплює наявні виробничі потужності, технічний стан основних фондів та рівень технологічного оснащення (табл.2.7.).

Наявність сучасного обладнання та регулярна модернізація виробничих ліній дозволяють підприємству забезпечувати стабільний обсяг виробництва високої якості, яка відповідає європейським стандартам. Важливою складовою

цього потенціалу є гнучкість у зміні виробничих процесів відповідно до змін ринку, а також ефективне використання наявних ресурсів.

Таблиця 2.7

Оцінка виробничого потенціалу ПП «БілоцерківМАЗ» за 2022–2024 роки

Рік	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	Питома вага основних засобів у майні, %	Коефіцієнт зносу, %	Середня норма амортизації, %	Фондовіддача, грн.
2022	2 368,5	139 324,5	1,67	40	12,0	182,2
2023	2 409,0	169 875,0	1,40	42	11,5	155,8
2024	3 173,5	116 468,0	2,65	45	13,0	166,3

Кадровий потенціал ПП «БілоцерківМАЗ» за період з 2021 по 2024 роки суттєво змінився. ПП «БілоцерківМАЗ» зазнало значного скорочення кадрового потенціалу (табл. 2.8). Так, у 2021 середньооблікова чисельність персоналу складала 863 особи, а у 2024 році вона зменшилася до 377 осіб (на 43,68 %). Головним чином, скорочення працівників відбулось внаслідок звільнення працівників у зв'язку зі зниженням обсягів виробництва, зменшенням тривалості робочого тижня, а також мобілізацією.

За період 2021-2024 рр. кількість основних робітників скоротилась на 273 особи (на 65 %). Лише за 2024 рік було звільнено 53 особи. Кількісний склад допоміжних робітників скоротився із 173 осіб у 2021 р. до 68 осіб у 2024 р. (на 60,7 %). Кількість керівників, у порівнянні з іншими працівниками, скоротилась не суттєво – зі 100 осіб у 2021 р. до 76 осіб у 2024 р. (на 24 %). За 2024 рік було звільнено 3 особи.

На підприємстві впроваджено систему навчання, що дозволяє підвищувати кваліфікацію працівників, адаптувати їх до нових технологій та вимог безпеки. Продуктивність праці працівників постійно зростає завдяки вдосконаленню трудової дисципліни, системи мотивації та внутрішнього контролю.

Інноваційний потенціал полягає у здатності підприємства впроваджувати нові технології, інноваційні підходи до організації виробництва, а також у

розвитку власного науково-технічного напрямку. Підприємство систематично оновлює обладнання, впроваджує нові технології, розробляє нові види продукції відповідно до вимог сучасного ринку. Така інноваційна активність сприяє підвищенню якості продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Таблиця 2.8

Кадровий потенціал та матеріально-технічне забезпечення ПП
«БілоцерківМАЗ»

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023	
					Абсолют не	Відносне, %
1. Кадровий потенціал штатних працівників підприємства (осіб)						
1. Основні робітники	419	383	199	146	-53	-26,6
2. Допоміжні робітники	173	165	95	68	-27	-28,4
3. Керівники	100	99	79	76	-3	-3,8
4. Професіонали	126	122	92	65	-27	-29,3
5. Фахівці	43	42	31	18	-13	-41,9
6. Технічні службовці	2	1	5	4	-1	-20,0
7. Середньооблікова чисельність персоналу	863	812	501	377	-124	-24,8
у тому числі кількість жінок	249	274	201	153	-48	-23,89
8. Частка жінок у загальній кількості працівників, %	28,85	33,74	40,12	40,58	+0,56	+1,15
9. Відношення кількості основних працівників до середньооблікової чисельності персоналу	48,55	47,17	39,72	38,73	-0,99	-2,49
10. Відношення кількості допоміжних працівників до середньооблікової чисельності персоналу	20,05	20,32	18,96	18,04	-0,92	-4,85
11. Відношення кількості керівників до середньооблікової чисельності персоналу	11,59	12,19	15,77	20,16	+4,39	+27,84
12. Плинність кадрів, %	24,9	13,9	31,2	19,1	-12,1	-38,78
2. Матеріально-технічне забезпечення працівників (тис. грн.)						
1. Витрачено на молоко для працівників, які працюють зі шкідливими умовами праці	337,1	379,8	213,34	255,2	+19,62	+41,86
2. Придбано спецодягу, спецвзуття та засобів індивідуального захисту	2011,1	1118,7	596,0	1172,1	+576,1	+96,7
3. Витрати на рідке мило та гіпоалергенну пасту	262,7	84,5	62,3	61,5	-0,8	-1,3
4. Витрати на молоко на одного основного працівника	0,80	0,99	1,07	1,75	+0,68	+63,55
5. Витрати на спецодяг, спецвзуття і засоби індивідуального захисту на одного основного працівника	4,80	2,92	2,99	8,03	+5,04	+168,56
6. Витрати на рідке мило та гіпоалергенну пасту на одного	0,65	0,22	0,31	0,42	+0,11	+35,48

Таким чином, можемо провести аналіз інвестиційного потенціалу. Можна провести завдяки певним формулам, такі як формула 2.1, 2.2, 2.3.

$$K_{\text{оновл}} = \frac{\text{Вартість введених у дію основних засобів}}{\text{Залишкова вартість основних засобів на кінець періоду}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Коефіцієнт оновлення основних засобів, показує, наскільки активно підприємство оновлює свій основний капітал. Високе значення свідчить про модернізацію

обладнання, впровадження нових технологій, що підвищує конкурентоспроможність і продуктивність. Низьке значення може вказувати на зношення основних фондів і потребу в інвестиціях.

$$K_{\text{капіт.інв}} = \frac{\text{Капітальні інвестиції}}{\text{Загальна сума активів}} \times 100\% \quad (2.2)$$

Частка капітальних інвестицій у загальній вартості активів, відображає рівень інвестування підприємства в розвиток і розширення виробничої бази. Чим вищий коефіцієнт, тим більше підприємство вкладає в довгострокові активи, що свідчить про орієнтацію на стратегічне зростання. Занадто низький рівень інвестицій може свідчити про пасивну інвестиційну політику або нестачу фінансування.

$$T_{\text{зрост. активів}} = \frac{A_{\text{поточний}}}{A_{\text{попередній}}} - 1 \times 100\% \quad (2.3)$$

Темп зростання активів підприємства, показує зміну сукупних ресурсів підприємства за певний період. Зростання активів свідчить про розширення діяльності, зростання інвестицій та потенціалу підприємства.

Таблиця 2.9

Оцінка інвестиційної активності підприємства за 2022 – 2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Вартість введених в дію основних засобів, грн.	1 750 000	1 920 000	2 400 000
Залишкова вартість основних засобів, грн.	48 000 000	45 000 000	46 000 000
Капітальні інвестиції, грн.	2 213 000	2 284 000	2 720 000
Загальна сума активів, грн.	204 766 000	152 464 000	176 362 000
Активи попереднього року	—	204 766 000	152 464 000

Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	3,65	4,27	5,22
Частка капітальних інвестицій у активах, %	1,08	1,50	1,54
Темп зростання активів, %	—	74,45	115,68

Стабільне зростання активів відображає позитивну тенденцію, особливо якщо супроводжується прибутковістю. Зниження активів може бути сигналом про скорочення масштабів діяльності або проблеми з фінансуванням (табл.2.9).

У період з 2022 по 2024 рік інвестиційна активність підприємства демонструє поступове зростання. Коефіцієнт оновлення основних засобів зріс, що свідчить про підвищення рівня оновлення матеріально-технічної бази. Частка капітальних інвестицій у загальній вартості активів також зросла з 1,08 % до 1,54 %, яка вказує на стабільну інвестиційну спрямованість підприємства. Особливо позитивною є динаміка темпу зростання активів. Після скорочення у 2023 році, але в 2024 році активи підприємства зросли до 115,68 % у порівнянні з попереднім роком, що може свідчити про покращення фінансового стану та підвищення інвестиційного потенціалу.

Організаційно-управлінський потенціал підприємства забезпечується через ефективну структуру управління, наявність чітко регламентованих внутрішніх процесів та високий рівень координації між підрозділами. Управлінські рішення приймаються на основі аналізу та прогнозування, що дозволяє гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Фінансовий потенціал включає можливості підприємства забезпечити свою платоспроможність, фінансову стабільність, здатність самостійно фінансувати інвестиційні проєкти та виконувати зобов'язання перед партнерами, які є відображеними попередньо в табл.2.5. У 2022–2024 роках підприємство знаходиться зоні фінансової нестабільності, що обумовлено одночасним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні чинники включають зменшення інвестиційної активності аграрних підприємств, зниження платоспроможності ринку, логістичні обмеження та підвищення цін

на метал. Внутрішні — висока частка постійних витрат, недостатній рівень завантаження виробничих потужностей, низька гнучкість виробництва та можливі недоліки у системі управління витратами (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка маркетингового потенціалу підприємства 2022 – 2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Динаміка
Чистий дохід	746 600	490 705	570 535	+16,3%
Собівартість	675 164	466 142	549 201	+17,8%
Валовий прибуток	71 436	24 563	21 334	-13,1%
Витрати на збут	29 233	29 647	30 482	+2,8%
Адміністративні витрати	44 796	29 442	34 232	+16,3%
Інші операційні витрати	11 199	7 360	8 558	+16,3%
ЕВІТ	-13 792	-41 886	-51 938	погіршення
Чистий прибуток	-13 792	-41 886	-51 938	погіршення
Рентабельність продажів	9,56%	5,00%	3,74%	↓

Впровадження сучасних методів просування товарів, участь у виставках та розвиток бренду забезпечують високий рівень впізнаваності продукції підприємства.

Також аналіз даних ПП «БілоцерківМАЗ» показує помірне зростання витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи у 2024 році, що супроводжувалося скороченням середньооблікової чисельності працівників (+0.63%) та відповідним зростанням середньомісячної заробітної плати (+6.17%).

Інформаційний потенціал реалізується через впровадження сучасних цифрових технологій у процеси обліку, аналізу, управління та комунікації. На підприємстві функціонують автоматизовані системи обліку ресурсів, електронного документообігу, планування виробництва та CRM-система для взаємодії з клієнтами.

Саме це сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень і зниженню ймовірності помилок.

Екологічний потенціал визначається здатністю підприємства працювати в межах норм екологічної безпеки та зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище. ПП «БілоцерківМАЗ» впроваджує енергоощадні технології, системи очищення повітря і води, а також програми з повторного використання виробничих відходів. Участь у програмах сталого розвитку підвищує екологічну відповідальність підприємства і його репутацію.

Стратегічні цілі підприємства орієнтовані на довгострокове зростання, розширення ринків збуту, модернізацію виробництва, цифровізацію управління та зміцнення корпоративної культури.

Серед пріоритетів є підвищення конкурентоспроможності, збільшення прибутковості, розвиток експортного потенціалу та впровадження принципів сталого розвитку. Завдяки реалізації цих цілей підприємство поступово зміцнює свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Таким чином, відобразимо в табл.2.11. відсоткове співвідношення складових потенціалу підприємства ПП «БілоцерківМАЗ».

Таблиця 2.11

Відсоткове співвідношення складових потенціалу підприємства ПП
«БілоцерківМАЗ»

№	Складові потенціалу	Опис впливу	Умовна частка у загальному потенціалі, %
1	Виробничий потенціал	Основні фонди, потужності, технології	20%
2.	Кадровий потенціал	Рівень кваліфікації, стаж, унікальні навички	15%
3	Інноваційний потенціал	Впровадження новацій, науково-технічний рівень	10%
4	Інвестиційний потенціал	Інвестиційні ресурси та їх ефективне використання	10%
5	Організаційно управлінський потенціал	Структура управління, регламенти, організаційне забезпечення	8%
6	Фінансовий потенціал	Рентабельність, фінансова стійкість, ліквідність	12%
7	Маркетинговий потенціал	Збут, цінова стратегія, комунікації, імідж	7%
8	Інформаційний потенціал	Системи обліку, управлінські ІТ-рішення	5%
9	Екологічний потенціал	Екологічні стандарти, сталі практики	5%

10	Стратегічні цілі підприємства	Наявність стратегій, довгострокових планів	8%
Разом			100%

Управління потенціалом підприємства передбачає врахування вагомості кожної складової, що впливає на його загальну ефективність та конкурентоспроможність.

Другою за важливістю є кадрова складова (15%), яка включає чисельність працівників, їх кваліфікацію, продуктивність праці та рівень мотивації. Фінансовий потенціал посідає третє місце за впливом містить 12%. Він охоплює показники рентабельності, ліквідності та загальної фінансової стійкості підприємства. Інноваційний та інвестиційний потенціали оцінюються по 10% кожен.

Інноваційна складова враховує здатність підприємства впроваджувати нові технології, модернізувати виробництво, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності.

Організаційно-управлінський потенціал має питому вагу 8%. Він характеризується ефективністю управлінських рішень, структурою управління, системою регламентів та процедур, що забезпечують узгоджену діяльність підприємства. Стратегічні цілі підприємства мають 8%.

Маркетинговий потенціал, представлений товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політиками, який оцінюється в 7%. Інформаційний потенціал має 5%, який включає використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації управлінських та виробничих процесів.

Аналогічну вагу має і екологічний потенціал, який свідчить про поступове зростання значення екологічної безпеки виробництва.

Отже, нами було встановлено, що у 2022-2024 роках ПП «БілоцерківМАЗ» реалізувало потенціал резильєнтності, адаптувавшись до нових умов мінливого середовища, що дозволило йому зберегти провідну частку на ринку, а в деяких сегментах навіть її збільшити.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи здійснено комплексну оцінку стану та рівня розвитку ПП «БілоцерківМАЗ», що дозволило визначити ключові особливості його функціонування, а також виявити внутрішні резерви подальшого розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

У межах загальної характеристики діяльності підприємства встановлено, що ПП «БілоцерківМАЗ» є суб'єктом машинобудівної галузі, орієнтованим на задоволення потреб агропромислового комплексу України. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та залежності від кон'юнктури аграрного ринку, водночас має сформовану виробничу базу, досвід роботи та налагоджені господарські зв'язки зі споживачами продукції. Аналіз основних показників діяльності свідчить про наявність потенціалу для стабілізації та зростання обсягів виробництва за умови активізації управлінських рішень.

Дослідження внутрішнього потенціалу розвитку ПП «БілоцерківМАЗ» дало змогу оцінити виробничий, фінансовий, кадровий та інноваційний складники. Виявлено, що підприємство володіє достатнім виробничим потенціалом, однак рівень його використання залишається неповним. Обмеженість фінансових ресурсів та недостатня інноваційна активність стримують реалізацію стратегічних можливостей розвитку. Водночас наявність кваліфікованого персоналу та технічної компетенції створюють передумови для модернізації та підвищення ефективності діяльності.

Таким чином, результати оцінки стану та рівня розвитку ПП «БілоцерківМАЗ» засвідчили необхідність удосконалення системи управління розвитком підприємства, що обґрунтовує доцільність розроблення стратегічних напрямів та практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності, що стало предметом дослідження третього розділу роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «БІЛОЦЕРКІВМАЗ» У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ АПК

3.1. Механізм управління фінансовими ризиками та стратегічні напрями подальшого розвитку підприємства

У сучасних умовах функціонування агропромислового комплексу ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається здатністю своєчасно ідентифікувати фінансові ризики, прогнозувати їх вплив та формувати адаптивні управлінські рішення. Зростання волатильності ринків, коливання валютних курсів, підвищення собівартості ресурсів і циклічність попиту на сільськогосподарську техніку актуалізують необхідність розбудови цілісного механізму управління фінансовими ризиками. Такий механізм має забезпечити стабільність грошових потоків, захист капіталу та стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх шоків.

Для підприємств-дилерів сільськогосподарської техніки, зокрема ПП «БілоцерківМАЗ», система управління ризиками повинна охоплювати комплекс взаємопов'язаних процесів: діагностику фінансового стану, моніторинг ринкової кон'юнктури, контроль дебіторської заборгованості, диверсифікацію каналів постачання, оптимізацію структури витрат та використання страхових і кредитних інструментів пом'якшення ризиків. Її ефективність визначається здатністю підприємства не лише мінімізувати негативні наслідки ризикових ситуацій, а й використовувати їх як поштовх для стратегічних змін.

У цьому контексті розробка стратегічних напрямів подальшого розвитку виступає логічним продовженням процесу управління ризиками. Адже підвищення конкурентоспроможності підприємства неможливе без створення гнучкої та адаптивної моделі розвитку, яка передбачає модернізацію технологічної бази, цифровізацію управлінських процесів, зміцнення партнерських зв'язків у межах кластеру, а також розширення асортименту та підвищення якості сервісного обслуговування.

Поєднання механізму управління фінансовими ризиками зі стратегічним плануванням дозволяє підприємству сформувати довгострокову траєкторію росту, мінімізувати вплив невизначеності та забезпечити сталий розвиток у конкурентному середовищі аграрного ринку.

Результати дослідження у напрямку управління фінансовими ризиками на підприємстві, показують, що існують різноманітні стратегії (напрями) розвитку підприємства, які дозволяють йому покращувати фінансовий результат, збільшувати прибутки та зменшувати збитки, розширювати обсяги продукції та послуг. У подальшому дослідженні проведемо визначення пріоритетних напрямів мінімізації фінансових ризиків для ПП «БілоцерківМАЗ». Для цього використаємо метод аналізу ієрархій, в основі якого лежить принцип попарних порівнянь Т. Сааті. Суть даного методу полягає у виборі оптимальної альтернативи на основі визначення її пріоритетності за обраними критеріями.

Метод дозволяє провести аналіз проблеми. При цьому проблема ухвалення рішення представляється у вигляді ієрархічно впорядкованих таких елементів: мети рейтингування; критеріїв, за якими оцінюються альтернативи; альтернатив; системи зв'язків, що вказують на взаємний вплив критеріїв і рішень. Ієрархія вибору стратегій мінімізації фінансових ризиків підприємств наведено на рисунку 3.1.

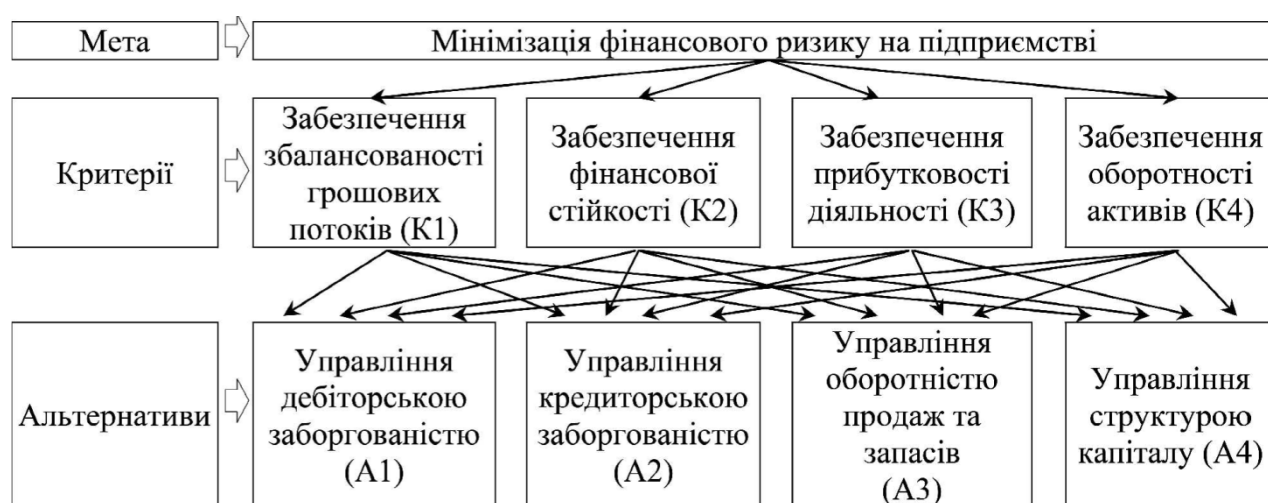


Рис. 3.1. Ієрархічна модель вибору стратегій мінімізації фінансових ризиків підприємств

Метою цього методу є розробка заходів щодо управління фінансовими ризиками підприємства, а саме покращення його фінансового стану, стабілізації функціонування, уникнення факторів, що викликають дисбаланс функціонування суб'єкта господарювання. ПП «БілоцерківМАЗ» має проблеми незбалансованості грошових коштів, а саме: занадто велика дебіторська заборгованість, через що не вистачає власних коштів на повноцінне ведення власної господарської діяльності. Продаючи товар у кредит клієнтам, задля оновлення власних запасів підприємство бере банківські кредити. З одного боку, використання кредитів є позитивним стимулом для підприємства, проте метою кредитування є не інвестиційний чи інноваційний розвиток компаній, а оновлення запасів, що не приносить прибутку.

Наступний критерій, який обрано для аналізу, — забезпечення фінансової стійкості. Дисбаланс використання грошових коштів призводить до порушення фінансової стійкості, що у свою чергу породжує фінансовий ризик у ході діяльності суб'єкта господарювання.

Основною метою функціонування підприємства є максимізація прибутку, за що відповідає критерій забезпечення прибутковості діяльності. Прибутковість підприємств може бути підвищена за допомогою різних заходів: ефективне управління дебіторською заборгованістю, а саме встановлення лімітів, управління запасами на підприємстві, управління кредиторською заборгованістю, покращення взаємодії між окремими підрозділами підприємства.

Ще одним критерієм обрано забезпечення оборотності активів, що є свідченням ефективності політики продаж підприємств, дохідності активів.

В якості альтернатив було обрано: управління дебіторською заборгованістю, управління кредиторською заборгованістю, управління структурою капіталу та управління оборотністю продаж та запасів — саме тому, що ці напрями є ключовими у виведенні діяльності досліджуваних підприємств на новий рівень. Потенціал підприємств галузі є високим з огляду на показники розвитку сільськогосподарського ринку, проте на заваді до розвитку стоять деякі

проблеми, а також невміння раціонально розподілити кошти за рахунок великої суми дебіторської заборгованості або накопичення занадто великих запасів, що призводять до появи неліквідних товарів та знецінювання коштів. Тому обрані альтернативи допоможуть вирішити проблему мінімізації фінансового ризику на підприємствах галузі.

Згідно з наведеною ієрархією визначаємо найважливішу і найбільш придатну для підприємства альтернативу мінімізації фінансового ризику підприємств (альтернативи A1, A2, A3). Підставою для вибору альтернативи є критерії: забезпечення збалансованості грошових потоків (K1); забезпечення фінансової стійкості (K2); забезпечення прибутковості діяльності (K3); забезпечення високих значень показників оборотності активів (K4).

Оцінку пріоритетності критеріїв при виборі альтернатив та альтернатив за критеріями здійснено на підставі попарних оцінок суджень (формули 1—2) [9]:

$$w_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}} \quad (1),$$

$$w_{\text{норм}} = w_i / \sum_{i=1}^n w_i \quad (2),$$

де W — компонента власного вектору матриці (середнє значення оцінок пріоритетності);

$W_{\text{норм}}$ — нормований вектор матриці попарних порівнянь (вектор пріоритетів); a_{ij} — значення елементів матриці.

Оцінка узгодженості думок експертів здійснюється за формулами (3—5) [9]:

$$\lambda = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot w_{\text{норм } i} \quad (3),$$

$$I_c = (\lambda - n) / (n - 1) \leq 0,2 \quad (4),$$

$$OC = I_c / I_{cc} \quad (5), \text{ де } \lambda \text{ — власне значення матриці;}$$

I_c — індекс узгодженості;

Ісс — середнє значення індексу узгодженості — табличне значення, що залежить від розмірності матриці; ОС — відношення узгодженості; n — кількість критеріїв (альтернатив).

Для оцінки було використано думки 10 провідних фахівців — менеджерів, економістів та комерційного директора ПП «БілоцерківМАЗ». Експертам було запропоновано заповнити матриці попарних порівнянь важливості критеріїв та альтернатив за критеріями, після чого за формулами 1—2 розраховано нормовані значення векторів пріоритетів, які відповідають важливості критеріїв та альтернатив. Для узагальнення думок експертів розраховано середні значення пріоритетності як середньгеометричне значення нормованих векторів по десяти експертах. Результати розрахунків представлені в табл. 2—6.

Таблиця 3.2.

Значення пріоритетності критеріїв при виборі напрямів мінімізації фінансових ризиків підприємств-дилерів сільськогосподарської техніки

Критерії	Значення нормованих пріоритетів за експертами										Середньо геометричне значення	Коефіцієнт варіації, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
K1	0,56	0,54	0,54	0,61	0,50	0,57	0,51	0,58	0,56	0,49	0,54	5,8
K2	0,06	0,07	0,06	0,05	0,07	0,11	0,08	0,04	0,06	0,06	0,06	8,4
K3	0,12	0,11	0,12	0,10	0,15	0,06	0,15	0,13	0,26	0,29	0,14	9,7
K4	0,26	0,28	0,27	0,24	0,29	0,26	0,26	0,25	0,12	0,16	0,23	8,1

Із критеріїв найбільш пріоритетним для мінімізації фінансових ризиків ПП «БілоцерківМАЗ» (табл. 2) є критерій забезпечення збалансованості грошових потоків (K1). Його пріоритетність за експертами не нижча рівня 49%. Середнє значення пріоритетності — 54%, що свідчить про абсолютну перевагу даного критерію над іншими. Збалансованість грошових потоків раціоналізує структуру капіталу шляхом зниження необхідності в залученому, що в свою чергу, знизить фінансові витрати підприємства, а отже, призведе до підвищення ефективності діяльності.

Для підтвердження достовірності експертного оцінювання розраховано показники індексу узгодженості та відношення узгодженості (формули 3—5). Значення індексу узгодженості менше 0,2, та відносної узгодженості менше 0,1 за всіма матрицями свідчать про узгодженість думок експертів при оцінці пріоритетності критеріїв.

Для забезпечення збалансованості грошових потоків першочерговим завданням експерти виділили управління дебіторською заборгованістю (A1) — значення пріоритету 0,56 (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Значення пріоритетності альтернатив мінімізації фінансових ризиків підприємств за критерієм забезпечення збалансованості грошових потоків

Альтернативи	Значення нормованих пріоритетів за експертами										Середньо геометричне значення	Коефіцієнт варіації, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
A1	0,57	0,65	0,53	0,56	0,53	0,57	0,52	0,54	0,57	0,57	0,56	6,6
A2	0,13	0,11	0,12	0,13	0,15	0,13	0,32	0,11	0,27	0,13	0,15	9,7
A3	0,27	0,20	0,29	0,26	0,28	0,27	0,12	0,28	0,13	0,27	0,23	8,4
A4	0,04	0,04	0,06	0,05	0,04	0,04	0,04	0,07	0,04	0,04	0,04	7,6

Домінантна пріоритетність альтернативи управління дебіторської заборгованістю при забезпеченні збалансованості грошових потоків зумовлена тим, що підприємства досліджуваної галузі займаються торгівлею низьколіквідним товаром з високою вартістю, тому на підприємствах формується значна частка дебіторської заборгованості, яка є найбільшою в структурі оборотних активів підприємств. Значна сума дебіторської заборгованості призводить до відволікання коштів з виробничого процесу, а її несвоєчасне погашення — до розбалансування грошових потоків.

Щодо другого критерію — забезпечення фінансової стійкості, то для нього пріоритетною альтернативою є управління структурою капіталу (A4) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Значення пріоритетності альтернатив мінімізації фінансових ризиків підприємств за критерієм забезпечення фінансової стійкості

Альтернативи	Значення нормованих пріоритетів за експертами										Середньо геометричне значення	Коефіцієнт варіації, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
A1	0,13	0,11	0,15	0,14	0,08	0,10	0,09	0,13	0,10	0,13	0,11	6,8
A2	0,25	0,25	0,26	0,24	0,17	0,14	0,21	0,25	0,20	0,25	0,22	7,1
A3	0,07	0,08	0,08	0,06	0,14	0,07	0,05	0,07	0,05	0,07	0,07	8,7
A4	0,55	0,56	0,51	0,57	0,61	0,69	0,64	0,55	0,65	0,55	0,59	6,2

Фінансова стійкість характеризується незалежністю підприємств від зовнішніх кредиторів та інвесторів і безпосередньо визначається структурою капіталу. Пріоритетність управління структурою капіталу для забезпечення фінансової стійкості складає 59%, а в розрізі експертів є не нижчою за 51%.

Значення пріоритетності альтернатив мінімізації фінансових ризиків підприємств за критерієм забезпечення прибутковості наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Значення пріоритетності альтернатив мінімізації фінансових ризиків підприємств за критерієм забезпечення прибутковості

Альтернативи	Значення нормованих пріоритетів за експертами										Середньо геометричне значення	Коефіцієнт варіації, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
A1	0,58	0,56	0,56	0,52	0,63	0,59	0,61	0,51	0,26	0,54	0,52	7,4
A2	0,11	0,12	0,12	0,12	0,11	0,23	0,05	0,16	0,12	0,12	0,12	8,1
A3	0,25	0,26	0,26	0,30	0,21	0,13	0,24	0,28	0,56	0,27	0,26	8,5
A4	0,05	0,06	0,06	0,06	0,05	0,05	0,10	0,05	0,06	0,06	0,06	7,5

Пріоритетність альтернатив за цим критерієм установилася в такому порядку: пріоритетність управління дебіторською заборгованістю (52%), управління оборотністю продаж та запасів (26%), управління кредиторською заборгованістю (12%), управління структурою капіталу (6%). Найвища пріоритетність управління дебіторською заборгованістю зумовлена факторами, описаними вище. Окрім того, значна сума дебіторської заборгованості створює

ризик її неповернення, що негативно відображається на прибутку підприємств, збільшуючи операційні витрати.

За критерієм забезпечення оборотності активів найвищий пріоритет має альтернатива управління оборотністю продаж та запасів (A3) — 59% (табл. 6). Це пояснюється тим, що збільшення обсягів продаж та раціоналізація активів — безпосередні фактори забезпечення оборотності активів підприємств.

Таблиця 3.6.

Значення пріоритетності альтернатив мінімізації фінансових ризиків підприємств за критерієм забезпечення оборотності активів

Альтернативи	Значення нормованих пріоритетів за експертами										Середньо геометричне значення	Коефіцієнт варіації, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
A1	0,28	0,28	0,28	0,27	0,21	0,30	0,19	0,28	0,26	0,26	0,26	6,1
A2	0,05	0,07	0,09	0,05	0,05	0,05	0,06	0,05	0,12	0,05	0,06	7,4
A3	0,58	0,50	0,58	0,59	0,64	0,57	0,65	0,58	0,56	0,61	0,59	5,1
A4	0,09	0,15	0,05	0,09	0,10	0,08	0,10	0,09	0,06	0,08	0,08	6,6

Для оцінки узгодженості думок експертів щодо виставлення оцінок пріоритетів розраховано коефіцієнт варіації по нормованим значенням пріоритетності за кожним з факторів (критеріїв, альтернатив). По всіх факторах коефіцієнт варіації не перевищує 10%, що свідчить про високу ступінь узгодженості думок експертів та можливість їх практичного використання.

Розраховані за пріоритетністю альтернатив та критеріїв значення глобального пріоритету вибору напрямку мінімізації фінансового ризику на ПП «БілоцерківМАЗ»: управління дебіторською заборгованістю — 44%, управління оборотністю продаж та запасів — 30%, управління кредиторською заборгованістю — 12%, управління структурою капіталу — 9%. Значення індексів узгодженості та відносної узгодженості за всіма матрицями та розраховані коефіцієнти варіації свідчать про узгодженість думок експертів та репрезентативність результатів дослідження.

Для формування подальшої стратегії розвитку ПП «БілоцерківМАЗ» варто відзначити, що розвиток ринку СГТ гальмують воєнні дії; вітчизняні аграрії зазнають великих збитків внаслідок тимчасової окупації територій, що призводить до вимушеної релокації виробництв, мінування земель та обстрілів, наслідком яких є втрати сільгосптехніки, руйнування складських приміщень, виробничих потужностей, елеваторного обладнання та ін. У воєнний період найбільше збитків у сільському господарстві припадає саме на СГТ, які оцінено в 5,8 млрд. дол. Більш за все збитків по тракторах, з яких 18,2 тисячі знищено і 6,8 тисяч пошкоджено. Сума втрат сільгосптехніки базується на оцінці «... вартості заміщення знищеної техніки новою, а не на балансовій вартості пошкодженого устаткування. Отже, зроблено припущення, що всі пошкоджені машини та обладнання будуть замінені новими агрегатами, що значно підвищує оцінку збитків для цієї категорії» [20, с. 8].

Подальший розвиток агросектору можливий за умов модернізації виробничих потужностей, використання сучасних технологічних досягнень завдяки впровадженню інноваційних підходів, підвищенню якості продукції, зниження її вартості, збільшення частки доданої вартості.

На підставі проведеного аналізу можна сформувати оціночну матрицю ПП «БілоцерківМАЗ», ідентифікувавши його сильні й слабкі сторони, а також виклики й можливості (табл. 3.7).

Оцінюючи позиції дослідженого підприємства та ситуацію на ринку сільгосптехніки загалом варто відзначити, що цей ринок у воєнний період пройшов етапи занепаду (2022-2023 роки), адаптації (2023-2024 роки) та спроб відновлення (2024-2025 роки), що є показником резильєнтності та спроможності його відродження. Останнім часом збільшились замовлення вітчизняними агровиробниками сільгосптехніки «... із сучасною комплектацією, яка включає системи навігації, телеметрії, автоматичного водіння; основними вимогами українських аграріїв зараз є поєднання ціни, надійності, технологічності» [1].

Таблиця 3.7

SWOT-аналіз ПП «БілоцерківМАЗ»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
- Орієнтація виробництва на потреби споживачів. - Конкурентна цінова політика. - Прийняття вдалих стратегічних рішень. - Використання матеріалів, які зменшують металовитрати. - Високий рівень диверсифікації виробництва. - Випуск сучасної техніки, пристосованої до роботи в умовах зміну клімату - Функціонування підприємств різних форм власності. - Достатня сировинна база.	- Недосконала структура управління. - Залежність від постачальників сировини і матеріалів. - Використання застарілого устаткування. - Недозавантаженість виробничих потужностей. - Дефіцит кваліфікованих кадрів. - Низькі технічні показники техніки. - Недостатність фінансових ресурсів. - Низький рівень впровадження сучасних технологій. - Значна імпортозалежність ринку.
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
- Підвищення рівня інвестиційної та інноваційної діяльності. - Розширення географічних меж та освоєння нових ринків збуту. - Використання екологічно чистих технологій. - Розвиток «розумної» техніки. - Об'єднання партнерських зусиль. - Розвиток власних досліджень і розробок нових модифікацій техніки. - Орієнтування діяльності на сталий розвиток та екологічно безпечну діяльність. - Покращення рівня сервісного обслуговування.	- Надмірна залежність від параметрів розвитку світового ринку. - Зростання цін на матеріали і сировину. - Високий рівень конкуренції. - Технологічні ризики. - Регуляторні бар'єри. - Нестабільність нормативно-правового поля.

Найближчими роками вектором економічного розвитку України залишається євроінтеграційний, внаслідок чого може посилитись роль аграрного машинобудування, яке може забезпечити ефективність, технічний та технологічний рівень сільського господарства, що відповідає світовим вимогам та стандартам.

В умовах сучасних викликів сільгосптехніка має постійно оновлюватись, адаптуючись до нових кліматичних вимог. Впроваджується сучасна сільгосптехніка, яка не вимагає присутності людини за кермом. Частіше за все вона оснащена автономною системою GPS-навігації, датчиками та системами

комп'ютерного контролю, що надає можливість машинам та механізмам працювати з високою точністю, контролювати внесення добрив та засобів захисту рослин, своєчасно зрошувати земельні ділянки та збирати врожай.

3.2. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства

Сучасні реалії світового ринку вимагають від українського машинобудування зберегти не лише наявні позиції в країні, а й шляхи активного пошуку експорту для їх розширення. Одним із найбільш перспективних векторів розвитку в цьому напрямі є переорієнтація на виробництво з вищим ступенем обробки, тобто зі значно більшою доданою вартістю.

Багато українських машинобудівних підприємств досі функціонують у межах традиційної моделі субпостачання, яка забезпечує виготовлення окремих деталей, вузлів або напівфабрикатів для подальшої обробки, збірки чи модернізації на іноземних виробничих потужностях. У такій схемі саме іноземні партнери містять основну частину доданої вартості, адже саме на заключних етапах – розробці програмного забезпечення, тестуванні, брендуванні, логістиці та маркетингу – формується остаточна ціна продукту. Даний підхід зберігає вітчизняну галузь на периферії глобальних виробничих ланцюгів, обмежуючи її потенціал для розвитку інновацій, формування власних ринкових позицій та стратегій.

У цьому контексті особливо актуальним завданням стає перехід від експорту сировини чи окремих компонентів до постачання повноцінних машин, складних технічних систем та комплексних технологічних рішень. Такий формат дозволяє підприємству не тільки підвищити прибутковість і скоротити залежність від коливання ціни на комплектуючі, а й заявити про себе як про самостійного гравця на міжнародному ринку, здатного конкурувати не тільки за рахунок низької вартості, а й за інженерну цінність, й функціональність готового продукту.

Орієнтація на підвищення доданої вартості стимулює розвиток внутрішніх

інноваційних процесів на підприємствах, підвищення кваліфікації персоналу, модернізацію виробничих потужностей, впровадження сучасних систем управління якістю та логістикою. Цим створюючи позитивний мультиплікативний ефект для економіки, сприяючи зростанню зайнятості, підвищенню технологічного рівня промисловості.

Особливо важливо, що продукція з високою доданою вартістю менш залежна від низьких цінових пропозицій конкурентів із країни, де дешева робоча сила. Адже в такому випадку йдеться не просто про ціну, а про якість, зручність, сервіс, адаптацію до потреб замовника. Якщо український виробник разом створює повноцінний інженерний продукт, який не потребує доопрацювання, отримує реальну перевагу на ринку.

Поступове розширення участі у виробництві кінцевих товарів вимагає від ПП «БілоцерківМАЗ» зусиль і вкладень та певних заходів, які відображені в таблиці 3.8. Але саме це дозволяє галузі інтегруватися в більш вигідні сегменти глобальних ланцюгів створення вартості.

Якщо розглядати впровадження інноваційних підходів, як метод підвищення ефективності, то йдеться також про впровадження інноваційних підходів до проектування – зокрема широке використання сучасних інженерних рішень, таких як CAD (комп'ютерне проектування), CAE (інженерний аналіз) та CAM (комп'ютерне виробництво). Така технологія дозволяє не лише зменшити терміни створення нових продуктів, а й підвищити точність, оптимізувати витрати матеріалів і адаптувати виріб під потреби конкретного споживача ще на етапі віртуального моделювання.

Цифрове моделювання, яке включає створення тривимірних віртуальних прототипів та симуляцію їхньої роботи в реальних умовах, дозволить ПП «БілоцерківМАЗ» зменшити витрати на фізичне тестування, швидше впроваджувати інновації та зменшувати кількість помилок у виробництві.

Варто також зазначити, що усе потребує великих інвестицій, але при цьому й має великі перспективи. З часом ПП «БілоцерківМАЗ» не просто отримує доходи, а й починає формувати довготривалі контракти.

Таблиця 3.8

**Ключові напрями підвищення ефективності експортної діяльності ПП
«БілоцерківМАЗ»**

Напрямок дії	Захід	Очікуваний ефект
Модернізація виробництва	Оновлення технологічного обладнання, автоматизація процесів, перехід на енергоефективні рішення	Зростання продуктивності та якості продукції
Перебудова виробничих процесів	Оптимізація ланцюгів постачання, цифровізація внутрішньої логістики	Гнучкість виробництва, здатність швидше адаптуватися до потреб ринку
Впровадження сучасних стандартів якості	Сертифікація продукції за міжнародними вимогами, впровадження систем контролю якості	Підвищення довіри з боку міжнародних партнерів, можливість виходу на нові ринки
Підвищення кваліфікації персоналу	Професійне навчання працівників, підвищення інженерної та технічної грамотності, адаптація кадрів	Створення професійної команди, здатної ефективно реалізовувати складні проєкти
Інтеграція інженерних та маркетингових підходів	Співпраця інженерів, маркетологів і дизайнерів для створення цільного конкурентного продукту	Випуск продукції, орієнтованої на потреби споживача
Формування власного бренду	Просування продукції під національним брендом, участь у виставках, формування довіри на зовнішньому ринку	Підвищення пізнаваності та вартості компанії на глобальному рівні
Доступ до фінансування	Створення сприятливих умов для інвесторів та забезпечення доступу до кредитних ресурсів	Більше можливостей розвитку для підприємств
Розвиток супутніх послуг	Монтаж, налаштування, сервісне обслуговування, інженерний супровід і післяпродажна підтримка	Дії підвищують сприйняття вартості продукції та зміцнюють довіру клієнтів

Також, хотілося б зазначити, що Україна вже рухається в зазначеному напрямку, адаптуючи державну політику. Згідно з даними досліджень, в рамках оновленої Національної експортної стратегії України акцентується увага на необхідності підвищення частки продукції з високою доданою вартістю. Також у проєкті передбачено, що до 2030 року визначено мету «перейти до експортно-орієнтованого зростання шляхом стимулювання експорту товарів і послуг з вищою доданою вартістю» [23].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розроблено та обґрунтовано напрями удосконалення управління розвитком ПП «БілоцерківМАЗ» з урахуванням фінансових ризиків, галузевої специфіки та потреб агропромислового комплексу України.

У межах дослідження механізму управління фінансовими ризиками визначено, що діяльність підприємства супроводжується впливом цінових, інвестиційних, кредитних та ринкових ризиків, які можуть негативно позначатися на його фінансовій стійкості та темпах розвитку. Обґрунтовано доцільність впровадження системного підходу до управління фінансовими ризиками, який передбачає їх ідентифікацію, оцінювання, моніторинг та розроблення превентивних заходів. Сформовано стратегічні напрями подальшого розвитку підприємства, орієнтовані на підвищення інвестиційної привабливості, диверсифікацію діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Запропоновані напрями підвищення ефективності діяльності ПП «БілоцерківМАЗ» включають модернізацію виробничих потужностей, активізацію інноваційної діяльності, удосконалення системи управління витратами, розширення асортименту продукції для потреб АПК та посилення маркетингової політики. Реалізація зазначених заходів сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню рентабельності та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Таким чином, запропоновані у третьому розділі управлінські рішення формують комплексний механізм управління розвитком ПП «БілоцерківМАЗ», що забезпечує його адаптацію до сучасних викликів, підвищення ефективності функціонування та зміцнення ролі підприємства у сфері забезпечення потреб агропромислового комплексу України.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретико-методичних засад та практичних механізмів управління розвитком ПП «БілоцерківМАЗ», що функціонує у сфері забезпечення потреб агропромислового комплексу України. На основі системного аналізу доведено, що сучасні умови господарювання характеризуються високою нестабільністю, зростанням фінансових та ринкових ризиків, динамікою технологічних змін, що потребує формування адаптивних моделей управління, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємств галузі.

У роботі проведений аналіз розвитку галузі аграрного машинобудування де встановлено, що з моменту здобуття незалежності України галузь пройшла через значні трансформації, зумовлені як внутрішніми економічними змінами, так і зовнішніми політичними та військовими факторами.

Війна з Росією мала глибокий вплив на галузь, призвівши до руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюжків, скорочення інвестицій та втрати кваліфікованих кадрів. Незважаючи на ці труднощі, українські підприємства були змушені адаптуватися до нових реалій, впроваджуючи новітні технології, підвищуючи ефективність виробництва та переорієнтуючись на внутрішній ринок.

Перспективи подальшого розвитку аграрного машинобудування в Україні значною мірою залежать від здатності галузі відновитися після війни та адаптуватися до нових умов. Ключовими факторами успіху стануть модернізація металургійного виробництва, диверсифікація постачання матеріалів, державна підтримка та міжнародна співпраця. Важливу роль відіграватимуть інновації, розвиток екологічних та енергоефективних технологій, а також розширення ринків збуту.

Загалом, попри всі виклики, аграрне машинобудування в Україні має значний потенціал для відновлення та сталого розвитку. Впровадження сучасних технологій, ефективна державна політика та активна міжнародна

співпраця сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності української сільськогосподарської техніки на світовому ринку, що в свою чергу зміцнить економічну безпеку та добробут країни.

Проведене дослідження діяльності ПП «БілоцерківМАЗ» дало можливість виявити тенденції змін ключових техніко-економічних показників, оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів нестабільності, визначити проблемні зони у фінансовій, виробничій та збутовій діяльності.

Так, зокрема динаміка фінансово-економічних результатів у 2022–2024 роках демонструє складну та нестабільну тенденцію розвитку підприємства. Попри часткове відновлення ринку техніки для агропромислового комплексу у 2024 році, підприємство продовжує працювати у зоні операційних збитків, що свідчить про наявність системних проблем у структурі витрат та ефективності виробничої діяльності.

Передусім варто відзначити, що у 2023 році підприємство зазнало різкого падіння обсягів реалізації — на 34% порівняно з 2022 роком, що негативно вплинуло на показники валового прибутку та рентабельності. У 2024 році спостерігається часткове відновлення продажів (+16,3%), однак цього зростання виявилось недостатньо для повернення до позитивних фінансових результатів. Попри збільшення доходу, темпи зростання собівартості реалізованої продукції виявилися ще вищими (+17,8%), що знову звузило маржу підприємства.

Валовий прибуток скоротився з 71,4 млн грн у 2022 році до 21,3 млн грн у 2024 році, тобто більш ніж утричі. Відповідно рентабельність продажів знизилася з 9,56% до 3,74%, що характерно для підприємств, які втрачають конкурентні позиції або працюють під тиском зростання витрат на матеріали, енергію та логістику.

Операційні витрати також демонструють негативну динаміку. Витрати на збут щорічно зростають, тоді як адміністративні та інші операційні витрати разом формують суттєве додаткове навантаження на фінансовий результат. Сукупно це призводить до формування стійких операційних збитків: –13,8 млн

грн у 2022 році, –41,9 млн грн у 2023 році та –51,9 млн грн у 2024 році. Погіршення операційного результату свідчить про те, що часткове відновлення виручки у 2024 році не супроводжувалося оптимізацією витрат або підвищенням продуктивності виробництва.

EBITDA підприємства також набуває від’ємного значення (–34,8 млн грн у 2024 році), що означає, що навіть без урахування амортизації підприємство не генерує достатнього грошового потоку для самофінансування діяльності та оновлення основних засобів. Для машинобудівного підприємства це критичний сигнал, адже галузь потребує системних інвестицій у модернізацію обладнання, технології та розширення виробничих можливостей.

Загалом аналіз свідчить, що ПП «БілоцерківМАЗ» перебуває у зоні фінансової нестабільності, що обумовлено одночасним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні чинники включають зменшення інвестиційної активності аграрних підприємств, зниження платоспроможності ринку, логістичні обмеження та підвищення цін на метал. Внутрішні — висока частка постійних витрат, недостатній рівень завантаження виробничих потужностей, низька гнучкість виробництва та можливі недоліки у системі управління витратами.

Однією із проблем розвитку ПП «БілоцерківМАЗ» є застосування застарілого обладнання, яке знижує ефективність виробництва. Над модернізацією виробництва сучасної СГТ невпинно працюють не лише конструктори, які приділяють велику увагу технічним характеристикам, а й дизайнери і спеціалісти у сфері ергономіки, охорони праці, промислової санітарії, до чого висуваються досить високі вимоги. Гарні ззовні сільгоспмашини мають бути безпечними, комфортними, мати високі техніко-експлуатаційні характеристики, що сприятиме зростанню попиту. Зараз в Україні бракує фахівців, здатних конструювати сільськогосподарські машини і механізми такого рівня. В умовах війни дослідницько-експериментальне виробництво занепадає. Лише маленькі групи конструкторів, в основному, займаються копіюванням західних зразків. Так зокрема за період 2021-2024 рр.

кількість основних робітників на ПП «БілоцерківМАЗ» скоротилась на 65 %. Лише за 2024 рік було звільнено 53 особи. Кількісний склад допоміжних робітників скоротився на 60,7 %.

При аналізі потенціалу розвитку дослідженого підприємства нами було встановлено, що о у 2022-2024 роках ПП «БілоцерківМАЗ» реалізувало потенціал резильєнтності, адаптувавшись до нових умов мінливого середовища, що дозволило йому зберегти провідну частку на ринку, а в деяких сегментах навіть її збільшити. Проте, подальший розвиток підприємства визначають такі ключові можливості: цифровізація бізнес-процесів, підвищення ефективності управління фінансовими ризиками, удосконалення сервісного забезпечення, розширення асортиментних лінійок техніки та формування партнерських програм у межах кластерних об'єднань. Використання цих напрямів, у поєднанні з оптимізацією структури витрат і підвищенням якості управлінських рішень, дозволить підприємству забезпечити стійке зростання, зміцнити конкурентоспроможність і підвищити ефективність діяльності в умовах нестабільного ринкового середовища.

У роботі розроблено механізм управління фінансовими ризиками підприємства, який включає ідентифікацію ризикових зон, методи оцінювання фінансових загроз, інструменти мінімізації валютних, ринкових та кредитних ризиків, а також організаційно-економічні заходи щодо зміцнення економічної безпеки. Обґрунтовано, що впровадження такого механізму забезпечує стабільність грошових потоків, підвищення маржинальності та зменшення втрат від волатильності ринкових умов.

На основі проведеного аналізу сформовано стратегічні напрями розвитку підприємства, зокрема: модернізацію системи управління, підвищення рівня цифровізації, удосконалення сервісного обслуговування, зміцнення позицій у кластері дилерів аграрної техніки, розширення партнерських програм, підвищення логістичної ефективності та впровадження інноваційних технологій. Наголошено, що стратегічна орієнтація на інноваційність, сервісність та інтеграцію у кластерні моделі дозволяє підприємству

адаптуватися до викликів ринку та забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу.

Загалом результати магістерського дослідження мають практичну значущість, адже запропоновані механізми й рекомендації можуть бути використані підприємствами АПК для підвищення фінансової стійкості, мінімізації ризиків, зміцнення конкурентних позицій та формування стратегії сталого розвитку. Робота підтверджує, що системний підхід до управління ризиками та розвитком підприємства є ключовим чинником його успішного функціонування в умовах нестабільного економічного середовища України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку сільськогосподарської техніки в умовах повномасштабної війни. URL: https://drive.google.com/file/d/12QtPO7U_A_Wg3BfoF6dNuAbQs3gcCIDg/view?pli=1
2. Аналіз світового ринку виробництва сільськогосподарської техніки у 2025 році. Agrotrade. URL: <https://agt.ua/blog/analiz-svitovogo-rinku-virobnitstva-silskogospodarskoyi-tehniki-u-2025-rotsi>
3. Андрос С.В. Фінансовий механізм функціонування підприємств агропромислового комплексу та забезпечення доступності кредитних ресурсів. Економіка: реалії часу. 2024. №2(72). С.13-23. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/13.pdf>
4. Антощенко Р. В., Антощенко В. М., Галич І. В., Антощенко В. В., Козлов О. С. Україна: ринок сільськогосподарської техніки. Аналіз та перспективи. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 198. С. 194–200.
5. Антощенко Р.В., Антощенко В.М., Галич, І.В. та ін. Україна: ринок сільськогосподарської техніки. Аналіз та перспективи. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, 2019, 198, 194-200. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/21141>
6. Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935/4879>
7. Бойко Л., Бойко В. Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталізація у післявоєнний період. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 55–61.
8. Відкриття нових ринків: результати 2022 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vidkryt-tia-novykh-rynkiv-rezultaty-2022-roku>

9. Герасимчук, В.Г., Липисієнко, А.П. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2018, 19(1). 75-79. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_1_2018ua/19.pdf

10. Головня О. М. Виставково-ярмаркова діяльність як інтеграційний інструмент реалізації інтересів АПК. Проблеми економіки. 2022. № 1 (51). С. 20–25.

11. Головня, О.М., Чемерис, Ю.С. Організаційно-економічні чинники формування національного ринку сільськогосподарської техніки. Економіка та суспільство, 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-50>

12. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

13. Дудник О. В. Механізми формування стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу. Економічний простір. 2025. № 201. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-61-66-dudnyk.pdf>

14. Спіфанова, І.М., Трофимчук, О.В. Формування сучасної техніко-технологічної бази машинобудівного підприємства. Інвестиції: практика та досвід, 2024.16. 178-183. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.178

15. Желуденко К. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 77. С. 57–66. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.7>.

16. Звіт про управління ПП «БілоцерківМАЗ» за 2022-2024 роки (2024). URL:<https://elvorti.com/documents/otcheta-emitenta/otchet-po-upravleniyu/?lang=ua>

17. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf

18. Іщук С.О. Розвиток машинобудування в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: монографія. Львів: ДУ «ІРД НАНУ». 2022 URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220002.pdf>
19. КМУ Урядовий портал. План відновлення України: освіта та наука, як фундамент розвитку людського потенціалу. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/plan-vidnovlennia-ukrainy-osvita-tanauka-iaak-fundament-rozvytku-liudskoho-potentsialu>
20. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А. Теоретичні основи стратегічного управління як важливого інструмента розвитку аграрних підприємств. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/373/337>
21. Ковбаса О. М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>
22. Крамаренко І. А. Стратегічний менеджмент розвитку підприємств малого агробізнесу в умовах посилення конкурентних ознак та євроінтеграції. 2023. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1a0ade88-f28a-47fd-84bc-1aeb50d48fca/content>
23. Кушнір С.О., Корчак А.Р. Сучасний стан ринку виробництва та ремонту сільськогосподарської техніки в Україні. Відновлення сільських територій в умовах повоєнного відродження: збірник матер. Круглого столу. Запоріжжя: Нац. ун-т., 2024. 55-63. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0059896.pdf>
24. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Кредитування сільського господарства. 2024 рік. <https://minagro.gov.ua/napryamki/kredituvannya/stan-kredituvannya-pid-priyemstv-apk/stan-kredituvannya-pidpriyemstv-apk-u-2023-roci>
25. Національна платформа продовольчої безпеки: веб-сайт. URL: <https://dpss.gov.ua/news/v>

26. Негрей М. В., Трофімцева О. В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна», 2022. Вип. 102. С. 49–56.
27. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf
28. Нестеров О. Війна, агро, ПДВ: що нового в сфері оподаткування. 2022. URL: https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/blog/oleg_nesterov/viyna_agro_pdv_scho_novo_v_sferi_opodatkuvannya
29. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України: аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.]; за загальн. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2024. 104 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.03>
30. Про Державний бюджет України на 2025 рік: Закон України від 19.11.2024. №4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text>
31. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/526-2019-%D1%80>
32. Радченко О. П., Карадобрі Т. В. Стан і перспективи інноваційного розвитку в аграрному секторі економіки України. Економіка та управління національним господарством. 2019. Вип. 47–1. С. 79–82.
33. Редьква О.З. Аналіз основних показників функціонування та розвитку сільськогосподарського машинобудування в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2019. 30(69(4)). С.30-36. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-31>
34. Ринок сільгоспмаркетплейсів в Україні: рекомендації для нових гравців. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/ukrainian-agricultural-marketplace-market-recommendations-for-new-players>

35. Ринок сільгосптехніки під час війни. URL: <https://bestleasing.com.ua/rinok-silgosp tehniki-pid-chas-vijni/>
36. Ринок сільгосптехніки: що купують, виробляють в Україні та куди експортують. URL: <https://agroportal.ua/publishing/infografika/rinok-silgosp tehniki-shcho-kupuuyut-viroblyayut-v-ukrajini-ta-kudi-eksportuyut>
37. Ринок сільськогосподарської техніки 2023. URL: <https://bas.ua/posts/category/news/agricultural-machinery-market-2023>
38. Рудь А.В. Перспективи розвитку сільськогосподарського машинобудування. Наукові нотатки. Нац. технічний ун-т. Луцьк, 2024. 26., 124-128
39. Рябініна, Н. О. (2024). Пріоритетні напрями стимулювання розвитку агропромислової сфери України. Продовольчі ресурси. 12(22), 266–277. URL: <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-22-26>
40. Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: розпорядження КМУ від 15 листопада 2024 року №1163-Р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>
41. Судомир С. М., Герчанівська С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств. Агросвіт. 2021. № 13–14. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/13-14_2011/9.pdf
42. Трофімцева О. Війна показала важливість агросектору. Як узяти нові висоти? Інтерфакс Україна. 2022. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/839762.html>.
43. Фінансові програми 2024 для фермерів які дозволяють заощадити на купівлі техніки. URL: <https://sunfloromash.com/ua/news/finansovi-programi-2024-dla-fermeriv-aki-dozvolaut-zaosaditi-na-kupivli-tehniki>
44. Фурман І. В., Гонтарук Я. В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств на зерновому ринку. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 23. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/16.pdf

45. Шацька З. Я., Прима В. І. Особливості впровадження інформаційних технологій в аграрному секторі України. Агросвіт. 2022. № 13–14. С. 60–64. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/7/6>
46. Agricultural Machinery Market Size Source: URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/agricultural-machinery-market>
47. Antunes F. Probabilistic modeling and visualization for bankruptcy prediction / F. Antunes, B. Ribeiro, F. Pereira // Applied Soft Computing. — 2017. — Vol. 60. — P. 831—843.
48. Banse, M. Der Ukraine-Krieg und seine Folgen: Auswirkungen auf die agrarpolitische Debatte Informations. 2022. URL: https://www.thuenen.de/media/ti/Infothek/Vortragsfolien_30_03_2022_Ukraine_Krieg_und_seine_Folgen.pdf.
49. Celi, G., Guarascio, D., Reljic, J., Simonazzi, A., Zezza, F. The Asymmetric Impact of War: Resilience, Vulnerability and Implications for EU Policy. Intereconomics. 2022. 57(3). P. 141–147.
50. Europe Agriculture Equipment Market Outlook to 2023. URL: <https://www.kenresearch.com/industry-reports/europe-agriculture-equipments-market>
51. Hosaka T. Bankruptcy prediction using imaged financial ratios and convolutional neural networks / T. Hosaka // Expert Systems with Applications. — 2019. — Vol. 117. — P. 287—299.
52. KSE Agrocenter, Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review, Issue 3, URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/05/RDNA2.pdf>
53. Navrotskyi Y., Petrov V. Production as a link in the market of agricultural machinery for crop farming in Ukraine. Agriculture and Industrial Complex Economics, 2023. 30(5). 19-32
54. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations, Rapid Damage and Needs Assessment, World Bank Group, March 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curatd/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf>