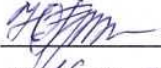


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І РОЗВИТКОМ
СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
(за матеріалами ПП «Білоцерківмаз»)

Виконала: Кривенда Дарина Володимирівна
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: професор Гринчук Юлія Сергіївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: професор Свиноус Іван Вікторович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Кривенда Дарина Володимирівна, 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»

 професор Ю.С. Гринчук
«4» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Кривенді Дарині Володимирівні

Тема: Управління формуванням і розвитком стратегічного потенціалу підприємства (за матеріалами ПП «Білоцерківмаз»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретико-методичні основи управління стратегічним потенціалом підприємства; аналіз управління стратегічним потенціалом ПП «Білоцерківмаз»; напрями вдосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства.

Вихідні дані: фінансову та статистичну звітність ПП «Білоцерківмаз» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із питань стратегічного управління та розвитку підприємств, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали Держстату України, профільні галузеві ресурси, інформаційні платформи Opendatabot і YouControl, а також матеріали офіційного сайту підприємства.

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	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи  професор Ю.С. Гринчук
(підпис)

Здобувач

 Д. В. Кривенда
(підпис)

Дата отримання завдання «4» листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Кривенда Д. В.

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І РОЗВИТКОМ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (за матеріалами ПП «Білоцерківмаз»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління формуванням і розвитком стратегічного потенціалу підприємства. Використано методи: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, системний та структурно-функціональний підходи, економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи експертних оцінок та стратегічного моделювання.

Проаналізовано організаційно-економічний стан ПП «Білоцерківмаз», визначено рівень розвитку його виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного та маркетингового потенціалів. Виявлено основні проблеми та обмеження у формуванні стратегічного потенціалу, зокрема недостатню інтеграцію інноваційних технологій, обмежену стратегічну гнучкість, низький рівень використання аналітичних інструментів для прогнозування ринкових змін, а також потребу у модернізації виробничих потужностей та підвищенні ефективності управління персоналом.

Здійснено SWOT- та PEST-аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на конкурентні позиції підприємства. Встановлено, що реалізація запропонованих заходів дозволить посилити стратегічні переваги, знизити ризики та підвищити адаптивність підприємства до змін ринкових умов.

Обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення управління стратегічним потенціалом ПП «Білоцерківмаз», серед яких: оптимізація організаційної структури, впровадження сучасних методів стратегічного планування, розвиток інноваційної діяльності та технологічного оновлення, підвищення ефективності використання фінансових і матеріальних ресурсів, удосконалення системи мотивації та професійного розвитку персоналу, посилення аналітичного супроводу управлінських рішень.

Проведений аналіз показав, що реалізація комплексного підходу до управління стратегічним потенціалом сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню ефективності використання стратегічних ресурсів та забезпеченню довгострокового розвитку ПП «Білоцерківмаз» в умовах високої конкуренції на ринку сільськогосподарської техніки.

Кваліфікаційна робота магістра містить 68 сторінок комп'ютерного тексту, 16 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел із 40 найменувань, 4 додатки.

Ключові слова: стратегічний потенціал, управління стратегічними ресурсами, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентні переваги, стратегічне планування, інноваційний розвиток, ПП «Білоцерківмаз».

ANNOTATION

Kryvenda Darina

FORMATION AND DEVELOPMENT MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE STRATEGIC POTENTIAL (based on materials of Bilotserkivmaz PE)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of management of the formation and development of the strategic potential of the enterprise is studied.

The methods used are: analysis and synthesis, induction and deduction, systemic and structural-functional approaches, economic-statistical analysis, comparative analysis, SWOT-analysis, PEST-analysis, methods of expert assessments and strategic modeling.

The organizational and economic state of PE "Bilotserkivmaz" was analyzed, the level of development of its production, financial, personnel, innovation and marketing potentials was determined. The main problems and limitations in the formation of strategic potential have been identified, in particular, insufficient integration of innovative technologies, limited strategic flexibility, low level of use of analytical tools for forecasting market changes, as well as the need to modernize production facilities and increase the efficiency of personnel management.

A SWOT and PEST analysis of external and internal factors affecting the competitive position of the enterprise was carried out. It has been established that the implementation of the proposed measures will strengthen strategic advantages, reduce risks and increase the adaptability of the enterprise to changes in market conditions. A set of measures to improve the management of the strategic potential of Bilotserkivmaz PE is substantiated, including: optimization of the organizational structure, implementation of modern strategic planning methods, development of innovative activities and technological renewal, improvement of the efficiency of the use of financial and material resources, improvement of the system of motivation and professional development of personnel, strengthening of analytical support for management decisions.

The conducted analysis showed that the implementation of a comprehensive approach to the management of strategic potential will contribute to strengthening the competitive position of the enterprise, increasing the efficiency of the use of strategic resources and ensuring the long-term development of PE "Bilotserkivmaz" in conditions of high competition in the agricultural machinery market.

The master's qualification work contains 68 pages of computer text, 16 tables, 10 figures, a list of used sources of 40 names, 4 appendices.

Keywords: strategic potential, strategic resource management, SWOT analysis, PEST analysis, competitive advantages, strategic planning, innovative development, PE "Bilotserkivmaz".

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття, сутність та структура стратегічного потенціалу підприємства	9
1.2. Концептуально-методичні основи формування й оцінювання стратегічного потенціалу підприємств аграрного машинобудування	13
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «БІЛОЦЕРКІВМАЗ».....	22
2.1. Загальна характеристика та оцінка виробничо-господарської та фінансової діяльності ПП «Білоцерківмаз»	22
2.2. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства: оцінка складових та виявлення вузьких місць розвитку	29
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «БІЛОЦЕРКІВМАЗ»	41
3.1. Стратегія розвитку та напрями підвищення ефективності використання потенціалу підприємства	41
3.2. Впровадження сучасних інформаційних технологій та стратегічних інструментів і оцінка їх ефективності	50
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та загострення конкуренції на ринку машинобудування ключового значення для підприємств набуває здатність формувати та розвивати свій стратегічний потенціал. Саме він визначає можливості підприємства не лише зберігати конкурентоспроможність у короткостроковому періоді, а й забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Для підприємств аграрного машинобудування, до яких належить ПП «Білоцерківмаз», що спеціалізується на виробництві ґрунтообробної та посівної техніки, питання формування стратегічного потенціалу є особливо актуальним. Це зумовлено тим, що дана галузь перебуває під постійним впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників: коливань цін на метал та енергоресурси, зміни купівельної спроможності аграріїв, інтеграційних процесів у рамках європейського ринку, а також високої динаміки розвитку світових технологій.

В умовах високої конкуренції з боку іноземних виробників, які пропонують сучасну й часто більш технологічну техніку, ПП «Білоцерківмаз» змушене постійно підвищувати якість продукції та знижувати собівартість виробництва. Додатковим викликом є необхідність модернізації виробничих потужностей, впровадження інноваційних рішень, автоматизації та цифровізації виробничих процесів.

Водночас підприємство має орієнтуватися на динамічні зміни попиту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках: українські аграрії вимагають техніки, яка поєднує високу продуктивність і доступну ціну, тоді як міжнародний ринок потребує конкурентних за якістю і надійністю машин. За таких умов стратегічний потенціал виступає не просто сукупністю ресурсів, а базисом ефективної діяльності підприємства, що визначає його спроможність реалізовувати стратегічні цілі, забезпечувати конкурентоспроможність і формувати довгострокові переваги.

Значний внесок у дослідження проблем стратегічного управління зробили вітчизняні та зарубіжні науковці: О.Є. Шершньова, І.А. Бланк, Т.Г. Васильєва, Г. Азоєв, І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг та інші. Вони обґрунтували теоретичні засади стратегічного аналізу, розробили підходи до оцінювання потенціалу підприємств, методи формування стратегічних альтернатив. Водночас практичне застосування цих концепцій в умовах діяльності конкретних виробничих підприємств потребує подальших досліджень.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо управління формуванням і розвитком стратегічного потенціалу підприємства на прикладі ПП «Білоцерківмаз».

Завдання магістерського дослідження:

розкрити сутність, характеристику та значення стратегічного потенціалу в системі управління підприємством;

проаналізувати підходи до оцінки та управління стратегічним потенціалом підприємств;

охарактеризувати організаційно-економічні умови функціонування ПП «Білоцерківмаз»;

здійснити аналіз виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного та маркетингового потенціалів підприємства;

визначити проблеми та обмеження у формуванні й розвитку стратегічного потенціалу ПП «Білоцерківмаз»;

обґрунтувати напрями вдосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства;

запропонувати комплекс заходів з підвищення ефективності використання стратегічних ресурсів.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним потенціалом приватного підприємства «Білоцерківмаз» (м. Біла Церква).

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів, пов'язаних із формуванням та удосконаленням управління стратегічним потенціалом підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано методи: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, системного підходу, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи експертних оцінок та стратегічного моделювання.

Інформаційна база дослідження включає: фінансову та статистичну звітність ПП «Білоцерківмаз» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із питань стратегічного управління та розвитку підприємств, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали Держстату України, профільні галузеві ресурси, інформаційні платформи Opendatabot і YouControl, а також матеріали офіційного сайту підприємства.

Апробація результатів дослідження. Тези: Кривенда Д.В. Управління формуванням і розвитком стратегічного потенціалу підприємства. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції магістрантів і молодих дослідників, 29 жовтня 2025 року. Біла Церква: БНАУ. С. 42-43.

Магістерська кваліфікаційна робота викладена на 68 сторінках машинописного тексту та містить 16 таблиць, 10 рисунків, а також список використаних джерел, що налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, сутність та структура стратегічного потенціалу підприємства

Ефективність діяльності сучасного підприємства значною мірою визначається його здатністю не лише раціонально використовувати наявні ресурси, а й формувати стратегічний потенціал, що забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення довгострокових конкурентних переваг.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «стратегічний потенціал».

О.Є. Шершньова розглядає стратегічний потенціал як сукупність ресурсів і компетенцій, які можуть бути використані для реалізації стратегічних цілей підприємства.

І. Ансофф визначає його як інтегровану здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів та використовувати внутрішні можливості для розвитку.

М. Портер акцентує увагу на стратегічному потенціалі як основі створення унікальної цінності для споживачів та формування конкурентних переваг.

Загалом, стратегічний потенціал підприємства можна визначити як сукупність матеріальних, фінансових, трудових, організаційних та інноваційних ресурсів, а також управлінських можливостей, які забезпечують здатність підприємства до довгострокового розвитку, зміцнення конкурентних позицій та досягнення стратегічних цілей [1].

Сутність стратегічного потенціалу полягає в тому, що він:

- відображає реальну здатність підприємства забезпечити реалізацію обраної стратегії;
- поєднує як наявні ресурси, так і можливості їх розвитку;

- визначає конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі;
- охоплює синергію всіх складових (економічних, кадрових, організаційних, інноваційних, інформаційних).

Таким чином, стратегічний потенціал – це динамічна категорія, яка постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

У науковій практиці виділяють різні підходи до структурування стратегічного потенціалу. Найпоширенішим є поділ на такі складові (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Структура стратегічного потенціалу підприємства

Складова потенціалу	Зміст	Вплив на розвиток
Виробничо-технологічний	Стан і рівень розвитку основних фондів, обладнання, технологій, автоматизація виробництва	Визначає можливості підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію
Фінансово-економічний	Фінансова стійкість, ліквідність, доступ до кредитних ресурсів, інвестиційні можливості	Забезпечує ресурсну базу для стратегічних змін
Кадровий (людський капітал)	Кваліфікація, мотивація, управлінські та інноваційні компетенції персоналу	Впливає на здатність генерувати та реалізовувати нові ідеї
Маркетинговий	Система дослідження ринку, брендинг, збут, післяпродажне обслуговування	Формує конкурентні переваги та доступ до ринків
Інноваційний	Здатність до розробки та впровадження нових технологій, продуктів, процесів	Визначає гнучкість і перспективність розвитку
Організаційно-управлінський	Структура управління, стиль менеджменту, наявність стратегічного планування	Забезпечує ефективну координацію діяльності
Інформаційний	Системи збору, обробки та використання даних, цифровізація, ІТ-рішення	Дозволяє швидко реагувати на зміни середовища

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [2; 3].

Стратегічний потенціал підприємства доцільно розглядати як складну багаторівневу систему, що поєднує виробничо-технологічні, фінансово-економічні, кадрові та маркетингові складові. Кожна з них має власне

функціональне призначення, але їхня результативність проявляється лише у взаємодії та взаємодоповненні.

З метою наочного відображення взаємозв'язків між основними підсистемами стратегічного потенціалу підприємства використаємо узагальнену схему його структури (рис. 1.1). Вона дозволяє чітко простежити ієрархічну будову потенціалу: від інтегральної категорії «стратегічний потенціал» до окремих функціональних блоків та допоміжних підсистем.

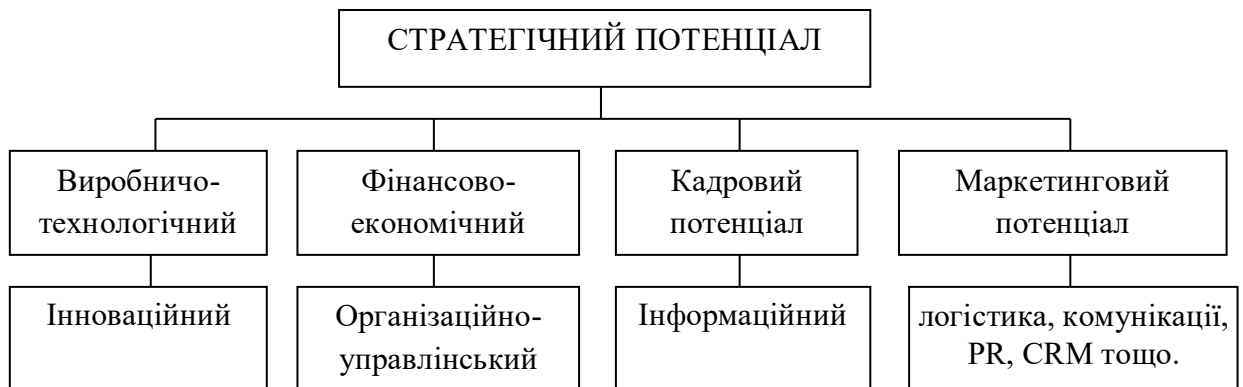


Рис. 1.1. Блок-схема структури стратегічного потенціалу підприємства

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [4].

Стратегічний потенціал підприємства є однією з ключових категорій сучасного стратегічного менеджменту. У науковій літературі під цим поняттям розуміють інтегральну систему ресурсів, можливостей і компетенцій, які забезпечують досягнення довгострокових цілей розвитку та стійку конкурентоспроможність у динамічному зовнішньому середовищі [1; 2]. На відміну від поточного (операційного) потенціалу, стратегічний потенціал має не лише ресурсний, а й інноваційно-розвитковий характер, що дозволяє підприємству не просто підтримувати існуючі позиції, а й забезпечувати якісне зростання [3].

Стратегічний потенціал можна розглядати як багаторівневу систему, що охоплює декілька взаємопов'язаних складових: виробничо-технологічну, фінансово-економічну, кадрову та маркетингову. Кожна з цих підсистем має власну функціональну спрямованість, проте їхня ефективність проявляється саме у взаємодії та синергії [4].

Виробничо-технологічний потенціал визначає здатність підприємства забезпечувати випуск продукції належної якості, у необхідних обсягах і з оптимальними витратами. Його основними елементами є: технічна оснащеність, рівень технологій, організація виробничих процесів, стан матеріально-технічної бази [5].

Особливе місце у структурі цієї підсистеми посідає інноваційний потенціал. Він охоплює можливості підприємства щодо впровадження новітніх технологій, модернізації виробничих потужностей, розробки та комерціалізації інноваційних продуктів [6]. Без розвиненого виробничо-технологічного потенціалу підприємство втрачає гнучкість у реагуванні на виклики ринку, не може реалізовувати масштабні проєкти та ризикує залишитися на рівні відтворення застарілих технологій.

Фінансово-економічний потенціал відображає здатність підприємства ефективно управляти фінансовими ресурсами, забезпечувати фінансову стійкість і ліквідність, формувати інвестиційні можливості [7]. Ця складова охоплює структуру капіталу, доступ до кредитних і інвестиційних ресурсів, рівень прибутковості та рентабельності, а також систему фінансового контролю.

Невід'ємною частиною фінансово-економічного потенціалу є організаційно-управлінський компонент, що визначає раціональність планування, розподілу й використання фінансових ресурсів [8]. Ефективність управління фінансами безпосередньо впливає на здатність підприємства реалізовувати інвестиційні проєкти, фінансувати інноваційну діяльність та забезпечувати стабільність навіть у кризових умовах.

Кадровий потенціал охоплює сукупність знань, навичок, компетенцій і мотиваційних характеристик персоналу підприємства. Він є визначальним чинником стратегічного розвитку, оскільки саме працівники генерують і реалізують управлінські та виробничі рішення [9, 10].

У сучасних умовах особливого значення набуває інформаційний потенціал, який розглядається у взаємозв'язку з кадровим. Він охоплює

можливості підприємства щодо збирання, збереження, обробки та використання інформації. Разом кадровий та інформаційний потенціали формують інтелектуальну складову стратегічного розвитку [11].

Маркетинговий потенціал визначає можливості підприємства у сфері дослідження ринку, формування попиту, просування товарів і послуг, розвитку бренду та побудови відносин із клієнтами [11]. Він забезпечує стратегічне орієнтування підприємства на потреби споживачів і конкурентне середовище.

Структура маркетингового потенціалу включає не лише традиційні інструменти (реклама, просування, збут), а й допоміжні підсистеми: логістику, комунікації, CRM-системи, сервісне обслуговування. Таким чином, маркетинговий потенціал виступає не лише функціональною підсистемою, а й стратегічним «компасом», що визначає напрямок розвитку підприємства на ринку.

Отже, стратегічний потенціал підприємства є складною багаторівневою системою, що поєднує виробничо-технологічний, фінансово-економічний, кадровий та маркетинговий потенціали. Їхня взаємодія формує цілісну основу для забезпечення конкурентоспроможності та реалізації довгострокових стратегічних пріоритетів. Лише синергійне поєднання ресурсів, компетенцій і управлінських рішень дозволяє підприємству не лише зберігати стійкість у короткостроковій перспективі, а й забезпечувати інноваційний розвиток, стратегічну гнучкість та адаптивність у мінливому зовнішньому середовищі.

1.2. Концептуально-методичні основи формування й оцінювання стратегічного потенціалу підприємств аграрного машинобудування

У сучасних умовах підприємства аграрного машинобудування функціонують у надзвичайно динамічному середовищі, що характеризується технологічними змінами, високою конкуренцією та залежністю від коливань аграрного ринку. Тому формування та розвиток стратегічного потенціалу для

цієї галузі є критичним фактором довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Стратегічний потенціал підприємств аграрного машинобудування варто розглядати не лише як сукупність ресурсів (виробничих, фінансових, кадрових, маркетингових), а й як здатність їх ефективно поєднувати, адаптувати й нарощувати відповідно до змін середовища [13]. У науковій літературі можна виокремити кілька підходів до його формування та розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні підходи до формування стратегічного потенціалу підприємств аграрного машинобудування

Підхід	Сутність	Приклади для аграрного машинобудування
Ресурсний	Орієнтація на акумулювання й ефективне використання виробничих, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів.	Інвестиції у високопродуктивні верстати, сучасні матеріали, створення сервісних центрів.
Компетентнісний	Формування ключових компетенцій, що забезпечують конкурентні переваги.	Розробка власних технологій точного землеробства, патенти на інноваційні вузли машин.
Інноваційний	Зосередженість на впровадженні технологічних і організаційних новацій.	Використання «розумних» сенсорних систем у тракторах та комбайнах; 3D-друк запчастин.
Маркетинговий	Орієнтація на потреби споживача та завоювання нових ринків.	Адаптація техніки до малих фермерських господарств, створення доступних моделей для експорту в Африку та Азію.
Системний	Розгляд потенціалу як цілісної багаторівневої системи, де всі підсистеми взаємопов'язані.	Поєднання виробничих, сервісних і логістичних можливостей у єдину інтегровану мережу.
Інституційний	Врахування зовнішніх інституційних умов: державної політики, регуляторного середовища, програм підтримки.	Використання державних програм компенсації вартості сільгосптехніки, участь у міжнародних кластерах.

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [14].

Розглянуті підходи до формування стратегічного потенціалу підприємств аграрного машинобудування дозволяють узагальнити, що

стратегічний розвиток у цій галузі є багатовекторним процесом. Він охоплює як ресурсне забезпечення, так і формування ключових компетенцій, розвиток інновацій, орієнтацію на потреби ринку та врахування інституційних факторів зовнішнього середовища.

Для наочності взаємозв'язку зазначених елементів доцільно відобразити їх у вигляді блок-схеми. На рис. 1.2 представлено структурно-логічну послідовність процесу: від аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів до визначення основних підходів, виділення ключових складових потенціалу та отримання кінцевого результату у вигляді зростання конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

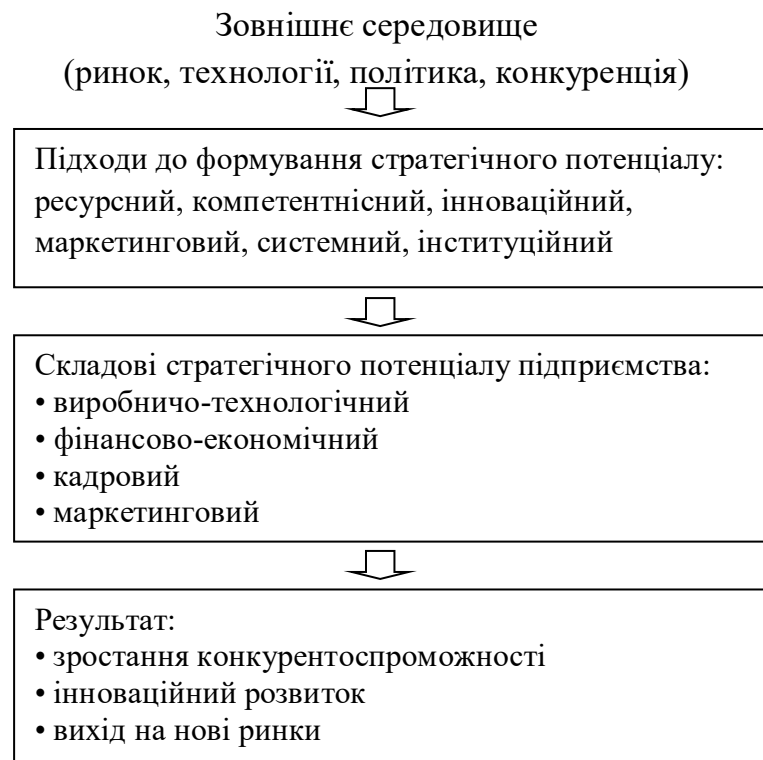


Рис. 1.2. Формування стратегічного потенціалу підприємства аграрного машинобудування

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [15-16].

Аналітичний огляд підходів.

1. Ресурсний підхід найбільш традиційний для підприємств машинобудування. Він передбачає нарощування матеріально-технічної бази, модернізацію виробництва, акумулювання фінансових і людських ресурсів.

Для аграрного машинобудування цей підхід проявляється у створенні виробничих потужностей для серійного випуску тракторів, комбайнів, сівалок, а також у розвитку мережі сервісних центрів.

2. Компетентнісний підхід ґрунтується на ідеї, що конкурентоспроможність забезпечують не стільки ресурси, скільки унікальні компетенції підприємства: інжинірингові рішення, дослідницькі розробки, управлінські ноу-хау. Для аграрного машинобудування це, наприклад, компетенції у сфері точного землеробства, розробки енергоощадних двигунів або «розумних» сенсорів для сільгосптехніки.

3. Інноваційний підхід передбачає концентрацію на створенні нових продуктів та технологій. У сучасному аграрному машинобудуванні це впровадження цифрових технологій (GPS-навігація, IoT-рішення), використання альтернативних матеріалів, застосування 3D-друку для виробництва запчастин.

4. Маркетинговий підхід орієнтується на потреби кінцевого споживача та адаптацію техніки до різних ринкових сегментів. Прикладом є створення спеціалізованої техніки для малих фермерських господарств, розвиток програм лізингу та кредитування, що робить продукцію доступною для аграріїв.

5. Системний підхід інтегрує всі попередні. Він дозволяє розглядати стратегічний потенціал як єдину систему, де ресурси, компетенції, інновації та маркетинг взаємопов'язані. Для підприємств аграрного машинобудування це означає формування комплексних бізнес-моделей: виробництво техніки + післяпродажне обслуговування + цифрові сервіси для фермерів.

6. Інституційний підхід підкреслює важливість зовнішніх умов. Для українських виробників аграрної техніки він означає активне використання державних програм підтримки (компенсація частини вартості техніки), а також участь у міжнародних виробничих кластерах, що відкриває вихід на нові ринки.

Формування та розвиток стратегічного потенціалу підприємств аграрного машинобудування може здійснюватися на основі різних підходів, серед яких ключовими виступають ресурсний, компетентнісний, інноваційний, маркетинговий, системний та інституційний. Вибір конкретної моделі залежить від внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов його функціонування.

Найбільш перспективним у сучасних умовах є системно-інноваційний підхід, що забезпечує синергію між використанням ресурсів, розвитком компетенцій, орієнтацією на споживача та врахуванням зовнішніх інституційних факторів. Саме такий підхід здатний забезпечити довгостроковий розвиток аграрного машинобудування України в умовах глобальної конкуренції [17].

Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства є важливою передумовою обґрунтування управлінських рішень щодо його розвитку. Для підприємств аграрного машинобудування така оцінка має особливе значення, оскільки їхня діяльність пов'язана з високим рівнем капіталомісткості, залежністю від аграрного циклу та швидким розвитком технологій.

Метою оцінювання є визначення рівня використання наявних ресурсів і компетенцій, виявлення «слабких місць» у системі стратегічного потенціалу та розроблення заходів щодо його вдосконалення.

Основні принципи оцінювання стратегічного потенціалу [18]:

1. Комплексність – врахування усіх складових (виробничо-технологічної, фінансово-економічної, кадрової, маркетингової).
2. Системність – оцінка проводиться з урахуванням взаємозв'язків між підсистемами.
3. Динамічність – аналіз здійснюється у динаміці, що дозволяє відслідковувати тенденції.
4. Адаптивність – методика повинна враховувати специфіку аграрного машинобудування.

5. Порівнянність – результати оцінки мають бути придатними для порівняння з конкурентами та середньогалузевими показниками.

У науковій літературі пропонуються різні методи оцінювання стратегічного потенціалу. Найбільш поширені з них наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Метод	Сутність	Переваги	Обмеження	Приклади для аграрного машинобудування
Ресурсний аналіз	Визначення обсягу та якості ресурсів (матеріальних, фінансових, людських).	Простота, доступність даних.	Не враховує взаємодію ресурсів і їх синергію.	Аналіз виробничих потужностей заводу сільгосптехніки.
VRIO-аналіз	Оцінка ресурсів за критеріями: цінність (Value), рідкість (Rarity), імітованість (Imitability), організованість (Organization).	Визначає ключові конкурентні переваги.	Складність кількісного виміру.	Аналіз патентів на інноваційні вузли для тракторів.
Бенчмаркінг	Порівняння показників підприємства з лідерами галузі.	Дозволяє орієнтуватися на «кращі практики».	Потребує достовірної інформації.	Порівняння продуктивності українських комбайнів із John Deere чи Claas.
SWOT-аналіз	Виявлення сильних/слабких сторін, можливостей і загроз.	Простота застосування, стратегічна орієнтація.	Суб'єктивність оцінок.	SWOT для нового модельного ряду сівалок.
Індексний метод	Побудова інтегральних показників для кількісної оцінки потенціалу.	Забезпечує комплексність і порівнянність.	Вимагає значних статистичних даних.	Розрахунок інтегрального індексу стратегічного потенціалу заводу.
Метод експертних оцінок	Оцінка потенціалу за допомогою експертів (керівників, науковців).	Урахування якісних аспектів.	Суб'єктивність результатів.	Опитування фахівців щодо перспектив нових технологій у машинобудуванні.

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [19].

Зважаючи на викладені методичні підходи, можна зробити висновок, що процес оцінювання стратегічного потенціалу підприємства аграрного машинобудування є багатоступеневим і потребує систематизованої послідовності дій. Він починається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, продовжується вибором відповідних методів дослідження, розрахунком часткових і інтегральних показників та завершується інтерпретацією результатів і прийняттям управлінських рішень [20].

Для наочного відображення даного процесу доцільно представити його у вигляді узагальненого алгоритму. На рис. 1.3 показано структурно-логічну послідовність етапів оцінювання, яка забезпечує комплексність і практичну придатність отриманих результатів.



Рис. 1.3. Алгоритм оцінювання стратегічного потенціалу підприємства аграрного машинобудування

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [21; 23].

Оцінювання стратегічного потенціалу підприємств аграрного машинобудування повинно здійснюватися з використанням комплексного

підходу, що поєднує як кількісні, так і якісні методи. Наприклад, інтегральний індекс може застосовуватися для кількісної оцінки рівня розвитку потенціалу, тоді як SWOT- і VRIO-аналіз допомагають у стратегічній інтерпретації результатів.

Важливо, щоб процес оцінювання не обмежувався разовим аналізом, а здійснювався на постійній основі, у динаміці, що дозволяє виявляти тенденції та своєчасно коригувати стратегічні плани розвитку. Саме такий підхід забезпечує підприємствам аграрного машинобудування можливість підвищувати конкурентоспроможність, вчасно реагувати на виклики ринку та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано еволюцію наукових підходів до визначення поняття «стратегічний потенціал підприємства». Встановлено, що воно трактується як інтегрована сукупність ресурсів, компетенцій та управлінських можливостей, які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність і розвиток підприємства.

2. Визначено, що сутність стратегічного потенціалу полягає у здатності підприємства реалізовувати стратегічні цілі, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати синергію між ключовими складовими – виробничо-технологічною, фінансово-економічною, кадровою, маркетинговою, інноваційною та інформаційною.

3. Систематизовано наукові підходи до структурування стратегічного потенціалу підприємства. Доведено, що найбільш доцільним є його розгляд як багаторівневої системи, у якій окремі підсистеми взаємодіють і взаємодоповнюють одна одну, формуючи інтегральний результат.

4. Встановлено специфіку формування стратегічного потенціалу підприємств аграрного машинобудування, яка зумовлена високою капіталомісткістю виробництва, залежністю від аграрного ринку та швидкими темпами технологічних змін.

5. Виокремлено та охарактеризовано основні підходи до формування стратегічного потенціалу в аграрному машинобудуванні: ресурсний, компетентнісний, інноваційний, маркетинговий, системний та інституційний. Показано, що найбільш перспективним є системно-інноваційний підхід, що поєднує використання ресурсів, розвиток компетенцій, орієнтацію на потреби ринку та врахування зовнішніх факторів.

6. Узагальнено методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Найбільш поширеними є ресурсний аналіз, VRIO- та SWOT-аналізи, бенчмаркінг, індексний метод і метод експертних оцінок. Доведено доцільність комплексного використання кількісних та якісних методів для отримання об'єктивних результатів.

7. Розроблено узагальнений алгоритм оцінювання стратегічного потенціалу підприємства аграрного машинобудування, що включає етапи аналізу середовища, вибору методики, розрахунку показників та формування управлінських рішень. Це забезпечує практичну придатність оцінки для стратегічного управління.

8. Обґрунтовано, що оцінювання стратегічного потенціалу повинно здійснюватися систематично й у динаміці. Це дозволяє своєчасно виявляти «слабкі місця» у системі потенціалу, адаптувати стратегію підприємства та формувати довгострокові конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «БІЛОЦЕРКІВМАЗ»

2.1. Загальна характеристика та оцінка виробничо-господарської та фінансової діяльності ПП «Білоцерківмаз»

Приватне підприємство «Білоцерківмаз» є одним із провідних виробників сільськогосподарської техніки в Україні, яке спеціалізується на проектуванні, виготовленні та реалізації машин для обробки ґрунту, посівних та кормозбиральних процесів. Підприємство географічно розташоване у місті Біла Церква Київської області, що забезпечує зручне транспортне сполучення з основними аграрними регіонами України та логістичними коридорами для експорту продукції за кордон.

Організаційно-правова форма – приватне підприємство (ПП), зареєстроване у 2017 році. Така форма господарювання забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень, а також дозволяє оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Управління підприємством здійснює директор, йому підпорядковуються виробничі, інженерно-технологічні, збутові та адміністративно-господарські підрозділи.

Чисельність працівників станом на 2024 рік становить близько 86 осіб. Персонал включає інженерів-конструкторів, технологів, робітників виробничих цехів, спеціалістів з контролю якості, маркетингу, логістики та бухгалтерського обліку.

У діяльності ПП «Білоцерківмаз» простежується тенденція до диверсифікації – підприємство не лише виробляє ґрунтообробну техніку, а й виконує ремонтні роботи, займається оптовою і роздрібною торгівлею, надає послуги з оренди техніки, що знижує ризики залежності від одного сегмента ринку.

Види діяльності згідно з КВЕД:

Основний КВЕД:

28.30 – Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства.

Додаткові види діяльності:

- 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля;
- 68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

- 41.20 – Будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 45.20 – Технічне обслуговування й ремонт автотранспортних засобів;
- 52.29 – Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Спеціалізація підприємства:

ПП «Білоцерківмаз» спеціалізується на виробництві техніки для агропромислового комплексу, зокрема:

1. Грунтообробна техніка – дискові борони, культиватори, глибокорозпушувачі, плуги.
2. Посівна техніка – сівалки різних модифікацій.
3. Кормозбиральна техніка – комбайни «РОСЬ-2», подрібнювачі, мульчувачі.
4. Агрегати для внесення добрив та інша навісна техніка.

Продукція підприємства використовується як українськими аграрними господарствами, так і закордонними партнерами (експорт здійснюється до країн Європи, СНД та Центральної Азії).

Галузі застосування продукції:

- рослинництво (обробіток ґрунту, посівні роботи);
- тваринництво (заготівля кормів);
- агрохолдинги та фермерські господарства;
- ремонт і модернізація техніки.

У 2022–2024 рр. діяльність ПП «Білоцерківмаз» характеризувалася певними коливаннями основних фінансових результатів.

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники ПП «Білоцерківмаз» за
2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід від реалізації, грн	147 584 000	139 708 000	145 696 000
Чистий прибуток, грн	4 247 000	1 793 000	405 000
Активи, грн	171 663 000	161 864 000	219 833 000
Зобов'язання, грн	32 311 000	19 582 000	39 236 000
Кількість працівників	84	86	86

Джерело: складено автором за даними відкритої фінансової звітності.

Дохід від реалізації продукції у 2022 році становив 147,6 млн грн, що було максимальним значенням за аналізований період. У 2023 році обсяги продажу знизилися на 5,3 % – до 139,7 млн грн, що можна пояснити зменшенням платоспроможного попиту та несприятливими зовнішніми умовами (зокрема воєнними діями). Проте у 2024 році підприємство частково відновило свої позиції: виручка зросла до 145,7 млн грн, але так і не досягла рівня 2022 року.

Чистий прибуток мав стійку тенденцію до зниження. Якщо у 2022 році він становив 4,25 млн грн, то вже у 2023 році зменшився більш ніж удвічі – до 1,79 млн грн. У 2024 році показник упав майже у 10 разів порівняно з базовим 2022 роком, склавши лише 0,4 млн грн. Це свідчить про зростання витрат та зниження рентабельності виробництва, навіть попри відносно стабільний обсяг виручки.

Активи підприємства у 2022–2023 рр. мали спадну динаміку (з 171,7 млн грн до 161,9 млн грн), що вказує на скорочення ресурсної бази. Водночас у 2024 році відбулося різке зростання до 219,8 млн грн (на 35,8 % порівняно з попереднім роком). Це може свідчити про модернізацію виробничих фондів чи залучення додаткових інвестицій, проте ефективність їх використання поки що не відобразилася на прибутковості.

Зобов'язання за аналізований період мали хвилеподібний характер. У

2022 році їх обсяг становив 32,3 млн грн, у 2023 році – знизився до 19,6 млн грн, що мало позитивний вплив на фінансову стійкість. Проте вже у 2024 році підприємство було змушене збільшити обсяг зобов'язань удвічі – до 39,2 млн грн. Така динаміка свідчить про посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Кількість працівників протягом трьох років залишалася майже незмінною: 84 особи у 2022 році та 86 осіб у 2023–2024 рр. Це означає, що колектив є стабільним, а зростання чи падіння фінансових показників не супроводжувалося скороченням персоналу.

У 2022–2024 рр. ПП «Білоцерківмаз» демонструвало відносну стабільність доходів, однак суттєве падіння чистого прибутку свідчить про зниження ефективності господарської діяльності. Ріст активів у 2024 році поєднується з нарощуванням боргових зобов'язань, що створює ризики для фінансової стійкості підприємства. Для підвищення результативності діяльності необхідно оптимізувати витрати, посилити контроль за використанням залучених ресурсів та підвищити рентабельність виробництва.

Підсумовуючи аналіз основних фінансово-економічних показників ПП «Білоцерківмаз» за 2022–2024 рр., можна відзначити, що підприємство зберігає стабільний рівень виручки та ресурсної бази, проте має проблеми зі зниженням прибутковості та зростанням боргового навантаження. Це вимагає детальнішого дослідження структури та ефективності використання активів, оцінки ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Для більш повного уявлення про стан підприємства доцільно розглянути систему фінансових коефіцієнтів, які дають змогу оцінити динаміку ліквідності, фінансової незалежності, структури активів та рівня рентабельності. Відповідні розрахунки наведені у табл. 2.2.

Аналіз фінансових коефіцієнтів ПП «Білоцерківмаз» за 2022–2024 рр. свідчить про неоднозначні зміни у фінансовому стані підприємства.

Таблиця 2.2

Основні фінансові коефіцієнти та показники ПП «Білоцерківмаз» за 2022–2024 рр.

Група показників	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Стан основних засобів	Частка основних засобів в активах	44,15 %	46,73 %	49,46 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,20	2,54	2,78
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	1,23	1,14	1,36
	Співвідношення позикових та власних коштів	0,23	0,14	0,36
Рентабельність	Рентабельність продукції	34,88 %	30,75 %	25,96 %

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності.

По-перше, структура активів характеризувалася зростанням частки основних засобів: з 44,15 % у 2022 році до 46,73 % у 2023 році та 49,46 % у 2024 році. Це означає поступове збільшення капіталомісткості виробництва та інвестування у матеріально-технічну базу. З одного боку, це підвищує потенціал розвитку, з іншого – може знижувати гнучкість у використанні ресурсів.

По-друге, коефіцієнт поточної ліквідності протягом трьох років зростає: з 2,20 у 2022 році до 2,54 у 2023-му та 2,78 у 2024-му. Це свідчить про достатній рівень забезпечення поточних зобов'язань оборотними активами і вказує на покращення платоспроможності підприємства у короткостроковому періоді.

По-третє, фінансова стійкість мала нестабільну динаміку. Коефіцієнт фінансової залежності знизився з 1,23 у 2022 році до 1,14 у 2023-му, що свідчило про підвищення фінансової незалежності. Проте у 2024 році показник зріс до 1,36, а співвідношення позикових і власних коштів піднялося з 0,14 до 0,36. Це означає, що підприємство активніше почало

використовувати залучений капітал, що створює ризики зростання фінансового навантаження.

По-четверте, рентабельність продукції мала стійку тенденцію до зниження: з 34,88 % у 2022 році до 30,75 % у 2023 році та 25,96 % у 2024 році. Це вказує на поступове зменшення ефективності виробничо-збутової діяльності, оскільки витрати зростали швидше, ніж доходи.

Аналіз фінансових коефіцієнтів підтверджує результати попередніх розрахунків: ПП «Білоцерківмаз» демонструє задовільний рівень ліквідності та здатність покривати короткострокові зобов'язання, однак має проблеми з рентабельністю та зростаючою фінансовою залежністю у 2024 році. Це свідчить про необхідність посилення контролю за витратами та оптимізації структури капіталу для збереження стійкості у довгостроковій перспективі.

Організаційна структура ПП «Білоцерківмаз» має лінійно-функціональний характер. На чолі підприємства стоїть директор, якому підпорядковуються:

- виробничо-технічний відділ;
- відділ збуту та маркетингу;
- відділ постачання і логістики;
- відділ бухгалтерського обліку та фінансів;
- служба охорони праці та екологічного контролю.

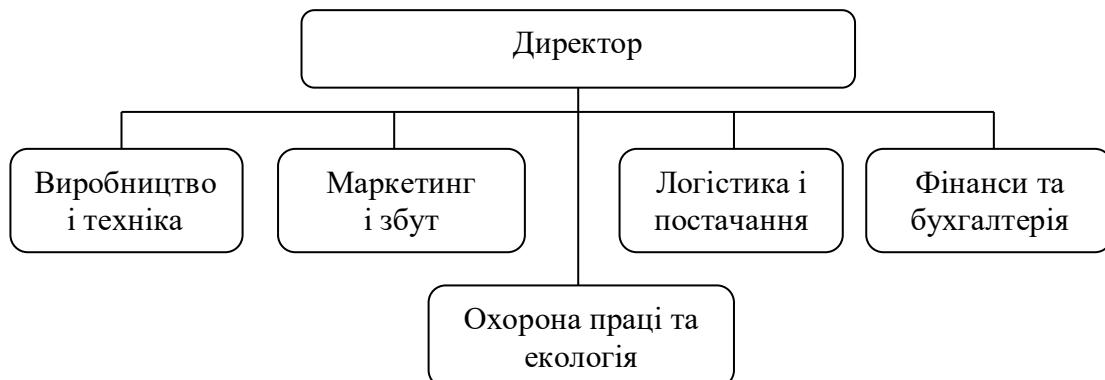


Рис. 2.1. Блок-схема організаційної структури ПП «Білоцерківмаз»

Джерело: розроблено автором.

ПП «Білоцерківмаз» – це сучасне машинобудівне підприємство аграрного спрямування, яке завдяки вигідному географічному розташуванню,

широкій продуктивній лінійці та розвиненій збутовій мережі забезпечує понад 30 % внутрішнього ринку ґрунтообробної техніки. Попри стабільне зростання доходів, підприємство стикається з викликами, пов'язаними із зниженням рентабельності та збільшенням боргового навантаження. Для підвищення фінансової стійкості доцільним є подальше впровадження ресурсозберігаючих технологій, автоматизація виробництва та активізація роботи на зовнішніх ринках.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що у 2022–2024 рр. ПП «Білоцерківмаз» зберігало відносну стабільність у виробничо-господарській діяльності, однак зіткнулося з низкою фінансових проблем.

З одного боку, підприємство демонструє достатньо високий рівень платоспроможності та ліквідності, а також стабільність чисельності персоналу. Зростання частки основних засобів у структурі активів свідчить про інвестування у матеріально-технічну базу та орієнтацію на довгостроковий розвиток. Це формує основу для підвищення конкурентоспроможності у майбутньому.

З іншого боку, негативною тенденцією є стійке скорочення чистого прибутку: від 4,25 млн грн у 2022 році до 0,4 млн грн у 2024 році. Це призвело до зниження рентабельності продукції з 34,88 % до 25,96 %. Погіршення прибутковості на тлі відносно стабільних доходів свідчить про зростання витрат та неефективність використання наявних ресурсів.

Крім того, зростання фінансової залежності у 2024 році через збільшення зобов'язань до 39,2 млн грн створює ризики зниження фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Отже, діяльність ПП «Білоцерківмаз» у досліджуваному періоді можна оцінити як задовільну, проте таку, що вимагає оптимізації витрат, підвищення ефективності виробництва та раціоналізації структури капіталу. Реалізація цих заходів дозволить підприємству зміцнити фінансову стійкість, підвищити рентабельність і забезпечити подальший розвиток у складних економічних умовах.

2.2. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства: оцінка складових та виявлення вузьких місць розвитку

Стратегічний потенціал підприємства визначає його здатність до сталого розвитку, ефективного використання ресурсів і адаптації до змін зовнішнього середовища. Для комплексної оцінки потенціалу ПП «Білоцерківмаз» доцільно розглянути п'ять ключових складових: кадровий, виробничий, фінансовий, маркетинговий та інноваційний.

Кадровий потенціал підприємства визначається чисельністю та кваліфікацією персоналу, рівнем мотивації та компетенцією працівників. Станом на 2024 рік у ПП «Білоцерківмаз» працює 86 осіб, серед яких:

- інженери-конструктори та технологи – 12 осіб;
- виробничі працівники – 54 особи;
- спеціалісти з контролю якості – 6 осіб;
- фахівці з маркетингу та збуту – 4 особи;
- бухгалтерія та адміністративний персонал – 10 осіб.

Підприємство проводить регулярне навчання персоналу, організовує стажування та підвищення кваліфікації, що дозволяє забезпечувати адаптацію до нових технологій і вимог ринку. Кадровий потенціал оцінюється як високий завдяки кваліфікованому персоналу, але є ризик відтоку кадрів

Виробничий потенціал відображає матеріально-технічну базу підприємства, рівень механізації, організацію виробничих процесів та використання сучасних технологій.

Таблиця 2.3

Основні показники виробничого потенціалу ПП «Білоцерківмаз» за 2022–2024 рр.

Показник	Значення 2022	Значення 2023	Значення 2024
Частка основних засобів в активах	44,15 %	46,73 %	49,46 %
Кількість виробничих ліній	6	6	7
Середній вік обладнання, років	7,5	7,2	6,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані таблиці свідчать про поступове посилення виробничого потенціалу ПП «Білоцерківмаз» у 2022–2024 рр.

Частка основних засобів в активах зросла з 44,15 % у 2022 р. до 49,46 % у 2024 р., що є позитивним сигналом. Це означає, що підприємство нарощує свою виробничу базу, інвестує у матеріально-технічні ресурси, що забезпечує довгострокову стійкість виробництва.

Кількість виробничих ліній залишалася стабільною у 2022–2023 рр. (по 6 одиниць), проте у 2024 р. зросла до 7 ліній, що свідчить про розширення виробничих потужностей та потенційне збільшення обсягів випуску продукції.

Середній вік обладнання має тенденцію до зменшення: з 7,5 років у 2022 р. до 6,8 років у 2024 р.. Це підтверджує проведення оновлення технічної бази підприємства та впровадження нових технологій, що підвищує ефективність виробництва та знижує ризики технічних збоїв.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що виробничий потенціал ПП «Білоцерківмаз» за аналізований період продемонстрував стійку позитивну динаміку: підприємство не лише зберігає стабільність виробничих активів, але й поступово їх нарощує, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності. Водночас, для забезпечення довгострокового розвитку необхідно продовжити політику модернізації обладнання та інвестування у виробничу інфраструктуру.

Таблиця 2.4

**Ключові фінансові коефіцієнти та результати діяльності
ПП «Білоцерківмаз»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,20	2,54	2,78
Коефіцієнт фінансової залежності	1,23	1,14	1,36
Рентабельність продукції, %	34,88	30,75	25,96
Чистий прибуток, грн	4 247 000	1 793 000	405 000

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Зростання частки основних засобів у структурі активів свідчить про інвестиції у модернізацію та оновлення виробничих потужностей, що

підвищує продуктивність і якість продукції.

Показники фінансового стану та результатів діяльності ПП «Білоцерківмаз» за 2022–2024 рр. демонструють суперечливу динаміку, яка свідчить про певне зміцнення ліквідності, але водночас – про зниження рентабельності та скорочення прибутковості підприємства.

1. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 2,20 у 2022 р. до 2,78 у 2024 р. Це свідчить про достатню здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок обігових активів. Така тенденція є позитивною, оскільки підтверджує фінансову стійкість у короткостроковому періоді.

2. Коефіцієнт фінансової залежності змінювався нестабільно: з 1,23 у 2022 р. він знизився до 1,14 у 2023 р., що означало меншу залежність від позикових коштів. Проте у 2024 р. показник зріс до 1,36, свідчаючи про збільшення боргового навантаження. Це може створювати додаткові ризики у майбутньому.

3. Рентабельність продукції демонструє стійке зниження: з 34,88 % у 2022 р. до 25,96 % у 2024 р.. Це свідчить про зростання витрат на виробництво або зменшення маржі, що безпосередньо вплинуло на фінансовий результат діяльності.

4. Чистий прибуток також суттєво скоротився: з 4,25 млн грн у 2022 р. до 0,41 млн грн у 2024 р. Це вказує на погіршення ефективності діяльності, незважаючи на достатній рівень ліквідності.

У цілому, фінансові показники свідчать, що підприємство залишається платоспроможним, проте воно стикається з серйозними викликами щодо зниження прибутковості та підвищення боргового навантаження. Основним «вузьким місцем» є скорочення рентабельності та прибутку, що може обмежити інвестиційні можливості і негативно вплинути на довгостроковий розвиток підприємства [24].

Фінансовий потенціал визначається платоспроможністю, рентабельністю, ліквідністю та рівнем фінансової незалежності підприємства.

Як видно з таблиці, підприємство зберігає високий рівень ліквідності та можливість покривати короткострокові зобов'язання. Проте падіння рентабельності і чистого прибутку свідчить про необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Маркетинговий потенціал визначається здатністю підприємства ефективно реалізовувати продукцію, формувати позитивний імідж та займати стійкі позиції на ринку [25].

Особливості маркетингового потенціалу ПП «Білоцерківмаз»:

- наявність налагодженої збутової мережі в Україні та за кордоном (Європа, СНД);
- використання сучасних маркетингових інструментів: рекламні кампанії, участь у виставках, презентації нових моделей техніки;
- сильний бренд серед фермерських господарств, що забезпечує лояльність клієнтів.

Інноваційний потенціал підприємства характеризує здатність впроваджувати нові технології та вдосконалювати продукцію [26].

- розробка і впровадження нових моделей посівної та ґрунтообробної техніки;
- використання сучасних матеріалів і автоматизації в виробництві;
- співпраця з технічними університетами для розробки інноваційних рішень.

Після аналізу виробничо-господарської діяльності та фінансових результатів ПП «Білоцерківмаз» доцільно оцінити стратегічний потенціал підприємства у ключових напрямках. Це дозволяє визначити готовність підприємства до розвитку, впровадження інновацій та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Для комплексної оцінки стратегічного потенціалу враховувалися п'ять складових: кадровий, виробничий, фінансовий, маркетинговий та інноваційний потенціал. Кожна зі складових оцінювалася за рівнем розвитку та впливу на довгострокову конкурентоспроможність підприємства [27].

Результати оцінки подані на рис. 2.2 і у табл. 2.5, що дозволяє наочно порівняти сильні та слабкі сторони кожного напрямку та зробити висновки щодо пріоритетних напрямків розвитку підприємства.

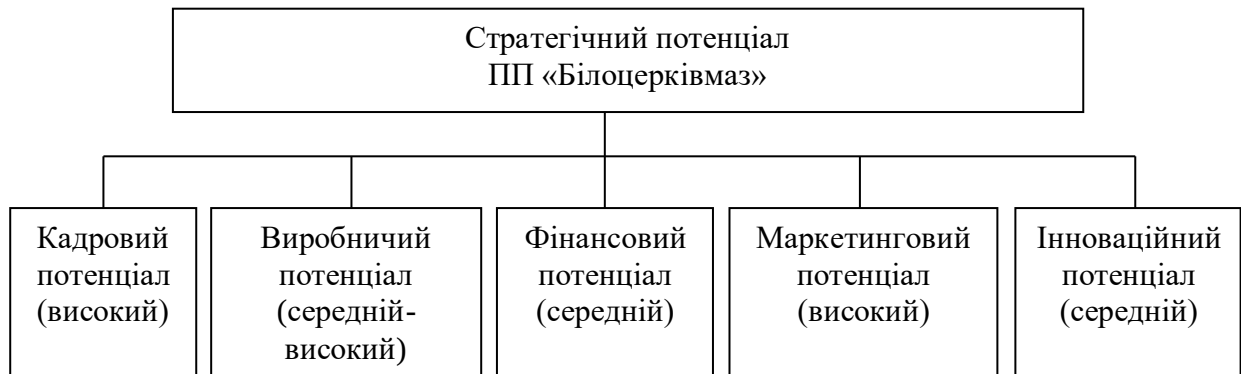


Рис. 2.2. Стратегічний потенціал ПП «Білоцерківмаз»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ПП «Білоцерківмаз» володіє помірно високим стратегічним потенціалом, що забезпечує його здатність до розвитку та адаптації на ринку.

Таблиця 2.5

Оцінка рівня стратегічного потенціалу ПП «Білоцерківмаз»

Складова потенціалу	Рівень (високий / середній / низький)	Коментар
Кадровий	Високий	Кваліфікований персонал, програми навчання
Виробничий	Середній-високий	Модернізовані лінії, потреба в автоматизації
Фінансовий	Середній	Висока ліквідність, але падає рентабельність
Маркетинговий	Високий	Стійкі ринкові позиції, розвинена збутова мережа
Інноваційний	Середній	Розробка нових моделей, обмежені інвестиції у НДДКР

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

- Сильними сторонами є кадровий і маркетинговий потенціал, які гарантують компетентне управління і стабільний збут продукції.
- Виробничий і інноваційний потенціал потребують подальшої модернізації та інвестування у технології.
- Фінансовий потенціал досить стійкий, проте необхідно підвищувати рентабельність і контролювати витрати.

Комплексна робота над усіма складовими дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі [28].

Після оцінки рівня стратегічного потенціалу ПП «Білоцерківмаз» у 2024 році доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості і загрози, що впливають на його розвиток.

Результати аналізу представлені у табл. 2.6 «SWOT-аналіз стратегічного потенціалу ПП «Білоцерківмаз» (2024 р.)», що дозволяє наочно оцінити пріоритетні напрямки для зміцнення конкурентних позицій і підвищення ефективності діяльності.

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз стратегічного потенціалу ПП «Білоцерківмаз»

Складова	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
Кадровий	Висококваліфікований персонал, програми навчання	Обмежена чисельність фахівців у вузьких напрямках	Підвищення кваліфікації, залучення молодих спеціалістів	Відтік кваліфікованих кадрів, конкуренція на ринку праці
Виробничий	Модернізовані виробничі лінії	Часткова застарілість обладнання, потреба в автоматизації	Модернізація, впровадження цифрових технологій	Зростання витрат на оновлення, технічні збої
Фінансовий	Висока ліквідність	Падіння рентабельності, зростання зобов'язань	Оптимізація витрат, залучення інвестицій	Економічна нестабільність, інфляційні ризики
Маркетинговий	Стійкі ринкові позиції, лояльність клієнтів	Обмежене використання цифрових каналів продажу	Розширення збутової мережі, нові сегменти ринку	Конкуренція, зміна попиту на продукцію
Інноваційний	Розробка нових моделей техніки	Обмежені інвестиції в НДДКР	Співпраця з науковими установами, впровадження нових технологій	Відставання від конкурентів у технологічному розвитку

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

SWOT-аналіз інтегрує дані за п'ятьма ключовими складовими

стратегічного потенціалу – кадровим, виробничим, фінансовим, маркетинговим та інноваційним – та допомагає сформулювати стратегію подальшого розвитку підприємства з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів [29].

Проведений SWOT-аналіз стратегічного потенціалу ПП «Білоцерківмаз» дозволяє зробити кілька ключових висновків.

Сильні сторони підприємства проявляються у високому рівні кваліфікації персоналу та стабільному маркетинговому потенціалі, що забезпечує ефективну реалізацію продукції та лояльність клієнтів. Водночас виробничий та інноваційний потенціал характеризується певними обмеженнями, зокрема частковою застарілістю обладнання та недостатнім рівнем інвестицій у науково-дослідні та інноваційні розробки [30].

Серед можливостей, які підприємство може використати для розвитку, виділяються модернізація виробничих ліній, впровадження цифрових технологій, розширення ринків збуту та активізація інноваційної діяльності у співпраці з науковими установами [31].

До загроз належать ризики відтік кадрів, конкуренція на ринку, зростання фінансового навантаження та технологічне відставання від конкурентів.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує, що ПП «Білоцерківмаз» має помірно високий стратегічний потенціал, який можна значно зміцнити за рахунок інвестицій у виробництво та інновації, підвищення ефективності фінансового управління та оптимізації кадрової політики. Ці напрямки стануть пріоритетними у формуванні стратегії сталого розвитку підприємства.

Підсумовуючи результати SWOT-аналізу, стає очевидним, що стратегічний потенціал ПП «Білоцерківмаз» формується за п'ятьма ключовими напрямками: кадровим, виробничим, фінансовим, маркетинговим та інноваційним. Кожна складова має власні сильні й слабкі сторони, а також потенційні можливості для розвитку та зовнішні загрози.

Для більш наочного сприйняття та швидкого порівняння всіх напрямів

доцільно представити їх у вигляді рисунка, яка демонструє взаємозв'язок складових стратегічного потенціалу та дозволяє відразу оцінити пріоритетні області для підвищення ефективності підприємства.

Нижче представлено рис. 2.3 інтегрованого стратегічного потенціалу ПП «Білоцерківмаз», яка підсумовує всі п'ять напрямів і дає візуальне уявлення про ключові аспекти розвитку підприємства.

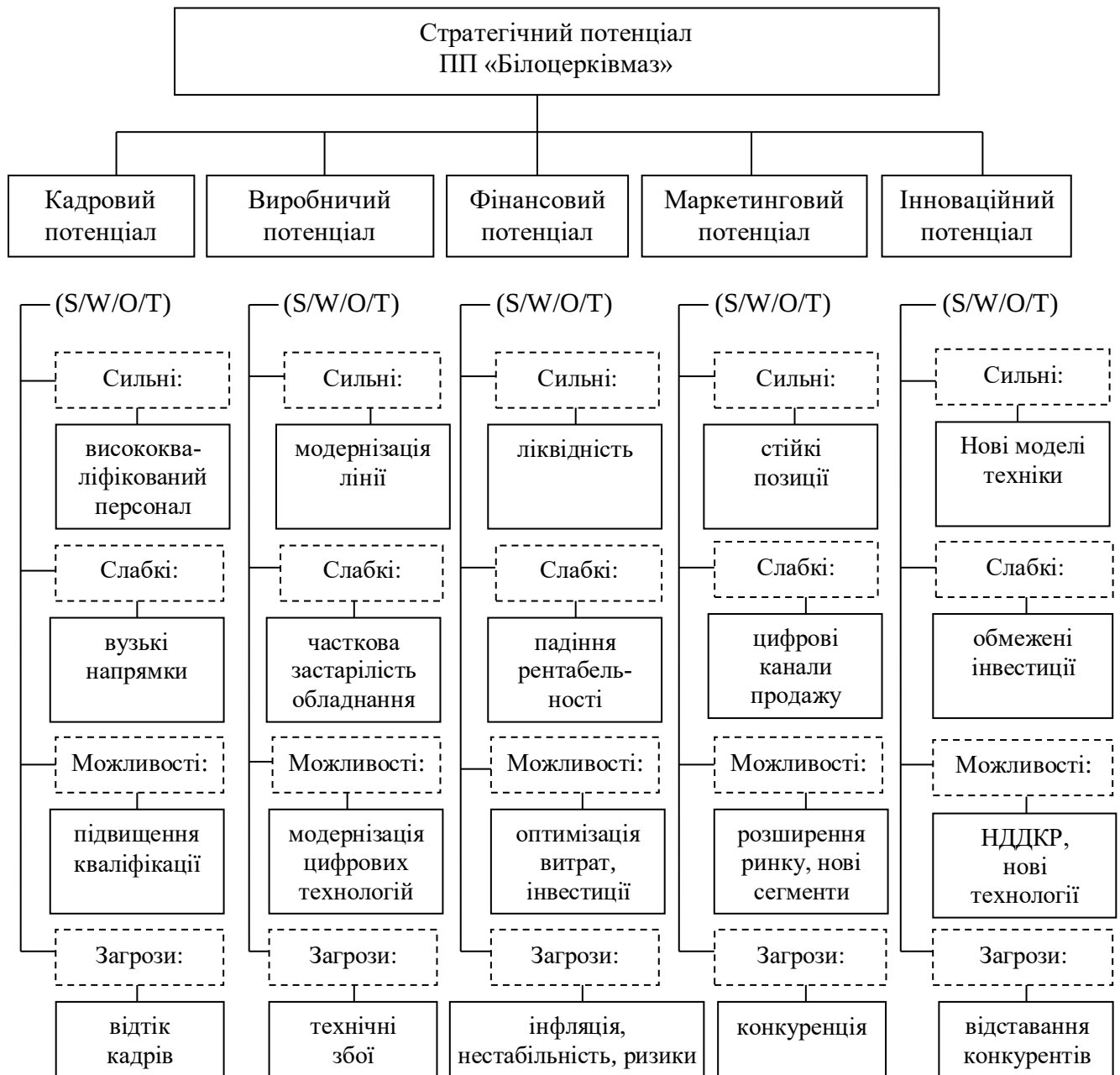


Рис. 2.3. Блок-схема стратегічного потенціалу ПП «Білоцерківмаз»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На схемі виділено:

- сильні сторони (S), що формують конкурентні переваги;

- слабкі сторони (W), на які слід звернути увагу;
- можливості (O), які можуть бути реалізовані для розвитку;
- загрози (T), що потребують контролю та мінімізації ризиків.

Результати проведеного аналізу свідчать, що, попри достатньо високий рівень стратегічного потенціалу ПП «Білоцерківмаз», існують низка проблем і «вузьких місць», які стримують підвищення ефективності діяльності та знижують конкурентоспроможність підприємства. Такі обмеження виявляються у кадровій, виробничій, фінансовій, маркетинговій та інноваційній сферах. Їх систематизація дозволяє визначити пріоритетні напрями подальшої оптимізації управління стратегічним розвитком.

Таблиця 2.7

**Проблеми та «вузькі місця» стратегічного потенціалу
ПП «Білоцерківмаз»**

Сфера потенціалу	Основні проблеми («вузькі місця»)	Наслідки для діяльності
Кадровий	- Вузька спеціалізація персоналу - Ризик відтоку кваліфікованих кадрів	- Уповільнення інноваційних змін - Додаткові витрати на підготовку кадрів
Виробничий	- Часткова застарілість обладнання - Низька швидкість модернізації	- Зростання собівартості - Ризики технічних збоїв
Фінансовий	- Зниження прибутковості - Висока залежність від зовнішніх факторів (інфляція, курсові коливання)	- Обмежені можливості для інвестицій - Фінансова нестабільність
Маркетинговий	- Недостатній розвиток цифрових каналів - Обмеженість присутності на міжнародних ринках	- Втрата частки ринку - Зниження темпів зростання
Інноваційний	- Недостатній рівень фінансування НДДКР - Ризик відставання від конкурентів у технологічному розвитку	- Зниження довгострокової конкурентоспроможності - Втрата можливостей виходу на нові сегменти

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, найбільш критичними «вузькими місцями» є фінансовий та інноваційний потенціали, оскільки вони безпосередньо визначають можливість модернізації виробництва, виходу на нові ринки та забезпечення стійкого розвитку. Кадровий та маркетинговий напрями мають потенціал до зростання, але вимагають системних рішень щодо утримання персоналу,

впровадження цифрових стратегій просування та розширення збутових каналів. Виробничий потенціал залишається базовим, проте потребує планомірної модернізації для уникнення технічних ризиків і втрати якості продукції [32].

Для комплексного розуміння можливостей і загроз розвитку ПП «Білоцерківмаз» доцільно доповнити SWOT-аналіз оцінкою зовнішніх факторів за допомогою PEST-аналізу. Цей інструмент дозволяє дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які формують умови функціонування підприємства.

Таблиця 2.8.

PEST-аналіз ПП «Білоцерківмаз» (2024 р.)

Фактор	Характеристика впливу	Потенційні можливості	Потенційні загрози
Політичні (P)	Державна підтримка аграрного сектору, програми часткової компенсації вартості с/г техніки; нестабільність регуляторного середовища	Доступ до державних програм фінансування та лізингу техніки	Ризик зміни умов підтримки, політична нестабільність
Економічні (E)	Високі темпи інфляції, коливання валютних курсів, зростання вартості кредитів; водночас зростає попит на енергоефективну техніку	Розширення ринку завдяки попиту на продуктивні й економні машини	Зростання собівартості виробництва, зниження рентабельності
Соціальні (S)	Зростання потреби фермерів у сучасній техніці, орієнтація на експорт агропродукції; дефіцит кваліфікованих кадрів у виробництві	Розширення клієнтської бази серед малих та середніх фермерських господарств	Ризик відтоку спеціалістів за кордон, кадровий голод
Технологічні (T)	Швидкий розвиток цифрових технологій, автоматизація виробництва, використання інноваційних матеріалів	Можливість впровадження «розумних» систем у техніку, партнерство з університетами та інжиніринговими центрами	Високі інвестиційні витрати, ризик технологічного відставання

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Найбільший позитивний вплив мають політичні та соціальні фактори, оскільки держава підтримує агросектор, а фермери дедалі більше потребують сучасної техніки [33].

Найбільші ризики несуть економічні та технологічні чинники – через інфляцію, кредитну залежність і потребу у великих інвестиціях у виробництво та інновації.

PEST-аналіз доповнює SWOT, показуючи, що розвиток ПП «Білоцерківмаз» залежить від здатності підприємства використати державну підтримку та попит фермерів, водночас мінімізуючи ризики фінансової нестабільності та відставання від технологічних трендів.

Проведення PEST-аналізу дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що формують умови функціонування підприємства. Отримані результати безпосередньо впливають на стратегію розвитку, визначаючи її напрями, масштаби та пріоритети. Наступним етапом є виявлення сильних і слабких сторін підприємства, що створює основу для формування ефективних стратегічних рішень та вибору інструментів конкурентної боротьби.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано організаційну структуру та особливості управління ПП «Білоцерківмаз», встановлено, що чітка ієрархія підрозділів забезпечує контроль за виробничо-господарською діяльністю, проте спостерігаються ознаки недостатньої інтеграції маркетингових та інноваційних функцій.

2. Досліджено динаміку фінансово-економічних показників за 2022–2024 рр., яка виявилася суперечливою: коефіцієнти ліквідності зростали, однак чистий прибуток знизився з 4,25 млн грн у 2022 р. до 0,41 млн грн у 2024 р., а рентабельність скоротилася майже на 9 процентних пунктів.

3. Проаналізовано виробничий потенціал підприємства: кількість виробничих ліній зросла з 6 до 7, що позитивно вплинуло на потужності; середній вік обладнання поступово зменшився з 7,5 до 6,8 років завдяки частковому оновленню, проте частка застарілих машин залишається значною.

4. Встановлено, що ключовими сильними сторонами є: кваліфікований персонал, модернізовані виробничі лінії, достатній рівень ліквідності та

стабільні позиції на ринку.

5. До слабких сторін віднесено: падіння рентабельності, збільшення боргового навантаження, недостатній розвиток цифрових каналів збуту та обмежене інвестування в інновації.

6. SWOT-аналіз стратегічного потенціалу показав, що головними можливостями для підприємства є модернізація обладнання, впровадження цифрових технологій, розширення ринків збуту та активізація НДДКР. Загрозами залишаються: інфляційні процеси, технічні ризики, висока конкуренція та відтік кваліфікованих кадрів.

7. Виявлено «вузькі місця» стратегічного розвитку: обмежений фінансовий результат, слабка маркетингова активність, часткова технічна застарілість обладнання та недостатнє інвестування у дослідження й розробки.

8. Побудована блок-схема стратегічного потенціалу дозволила інтегрувати кадровий, виробничий, фінансовий, маркетинговий та інноваційний складники, що створює основу для подальшого стратегічного планування та розробки заходів щодо зміцнення конкурентних переваг ПП «Білоцерківмаз».

9. Проведений PEST-аналіз дав змогу визначити ключові зовнішні фактори (політичні, економічні, соціальні та технологічні), що впливають на підприємство. Виявлено, що саме вони формують рамкові умови для вибору стратегії розвитку, визначаючи як сильні, так і слабкі сторони діяльності. Встановлений взаємозв'язок «PEST → вплив на стратегію → SWOT» створює логічний місток до формування узагальненої моделі стратегічного розвитку у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «БІЛОЦЕРКІВМАЗ»

3.1. Стратегія розвитку та напрями підвищення ефективності використання потенціалу підприємства

Формування стратегії розвитку є ключовим завданням для будь-якого підприємства, особливо в умовах високої нестабільності українського ринку, зростання конкуренції та потреби у швидкому технологічному оновленні. У сучасних реаліях підприємства не можуть обмежуватися короткостроковим плануванням: лише наявність чіткої довгострокової стратегії дозволяє забезпечити адаптивність, гнучкість та ефективне використання наявного потенціалу [34].

Для ПП «Білоцерківмаз» стратегія розвитку повинна враховувати як внутрішній потенціал підприємства (кадровий, виробничий, фінансовий, маркетинговий та інноваційний складники), так і зовнішні фактори впливу (ринкові тенденції, державну підтримку, конкурентне середовище, інвестиційні умови). Це поєднання дозволить підприємству не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати конкурентні переваги на перспективу.

У сучасних умовах ринок машинобудування України характеризується низкою специфічних тенденцій:

- зростанням попиту на енергоефективну та інноваційну техніку – підприємства аграрного сектору та промисловості дедалі частіше орієнтуються на обладнання, яке зменшує витрати ресурсів та забезпечує більш високу продуктивність;
- високим рівнем конкуренції з боку закордонних виробників – імпортні компанії займають значну частку ринку, пропонуючи сучасні технологічні рішення, що вимагає від вітчизняних підприємств більш активної інноваційної та маркетингової політики;

- потребою у цифровізації каналів збуту та сервісного обслуговування – онлайн-маркетинг, CRM-системи, електронна комерція стають ключовими інструментами просування та комунікації зі споживачами;
- залежністю від інвестицій та державних програм підтримки агропромислового комплексу – розширення виробництва та вихід на нові ринки значною мірою залежать від доступу до фінансових ресурсів і стимулюючих програм.

Таким чином, стратегія розвитку ПП «Білоцерківмаз» має поєднувати:

- адаптивність – швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища;
- інноваційність – модернізацію виробничих процесів, розробку нових моделей техніки, залучення до науково-дослідних програм;
- маркетингову активність – просування продукції на нові внутрішні та зовнішні ринки, використання цифрових каналів збуту;
- фінансову стійкість – оптимізацію витрат, ефективне управління оборотним капіталом та залучення інвестицій для розвитку.

Фактично, мова йде про створення комплексної інтегрованої стратегії, яка узгоджує всі складники потенціалу підприємства, враховує сучасні виклики й дозволяє реалізувати стратегічні конкурентні переваги. Для візуалізації цього підходу доцільно побудувати «дерево стратегічних цілей», яке демонструє ієрархію головної мети, ключових напрямів та підцілей розвитку ПП «Білоцерківмаз».

З огляду на проведений аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, а також визначені ключові напрями розвитку, доцільно представити загальний алгоритм стратегічного планування підприємства. У даному випадку для ПП «Білоцерківмаз» він відображає послідовність етапів формування стратегії – від оцінки потенціалу до реалізації та контролю. Такий підхід дозволяє наочно продемонструвати логіку переходу від виявлених проблем і «вузьких місць» до визначення конкретних цілей і завдань розвитку.

Блок-схема формування стратегії розвитку ПП «Білоцерківмаз» наведена на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Блок-схема формування стратегії розвитку ПП
«Білоцерківмаз»**

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [35].

Побудована блок-схема дає можливість чітко простежити логіку формування стратегії розвитку ПП «Білоцерківмаз». Водночас для практичної реалізації необхідно визначити конкретні стратегічні альтернативи, які враховуватимуть як внутрішні сильні та слабкі сторони, так і зовнішні ринкові умови. Такі альтернативи можуть відрізнятися за напрямками (виробничий, інноваційний, маркетинговий тощо), а також за інтенсивністю інвестицій та

очікуваними результатами. Для систематизації можливих підходів наведемо узагальнену табл. 3.1 варіантів стратегій розвитку підприємства.

Таблиця 3.1.

Варіанти стратегій розвитку ПП «Білоцерківмаз»

Напрямок розвитку	Можливі стратегії	Очікуваний ефект	Ризики
Виробничий	- модернізація обладнання; - впровадження енергоефективних технологій; - автоматизація процесів	Збільшення обсягів виробництва, зниження собівартості	Високі капітальні витрати
Фінансовий	- оптимізація витрат; - залучення кредитних та інвестиційних ресурсів; - диверсифікація джерел доходу	Підвищення рентабельності, стійкість до криз	Кредитне навантаження
Кадровий	- підвищення кваліфікації працівників; - розвиток кадрового резерву; - система мотивації	Зростання продуктивності, зменшення відтоку кадрів	Додаткові витрати на навчання
Маркетинговий	- розширення географії збуту; - активний цифровий маркетинг; - партнерські програми	Збільшення частки ринку, підвищення впізнаваності бренду	Висока конкуренція, ризик недосягнення очікуваних обсягів
Інноваційний	- розробка нових моделей техніки; - участь у програмах НДДКР; - співпраця з науковими центрами	Підвищення конкурентоспроможності, вихід на нові сегменти	Тривалі терміни окупності

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [36].

Таким чином, стратегія розвитку ПП «Білоцерківмаз» у сучасних ринкових умовах повинна ґрунтуватися на поєднанні виробничого оновлення, інноваційного розвитку, маркетингової активності та фінансової стабільності. Забезпечення балансу між цими складовими дозволить підприємству не лише зберігати конкурентні позиції на внутрішньому ринку, але й поступово інтегруватися у міжнародні ринкові ніші.

Для практичної реалізації окреслених орієнтирів доцільним є формування системи стратегічних цілей, що відображатиме ієрархію

пріоритетів та взаємозв'язки між ними. У цьому контексті використовується інструмент «дерево цілей», який дозволяє представити стратегічні орієнтири підприємства у вигляді структурованої багаторівневої моделі. На рис. 3.2 (додаток Б) подано узагальнену систему ключових і підпорядкованих завдань, реалізація яких забезпечить досягнення довгострокових стратегічних результатів.

Побудоване «дерево стратегічних цілей розвитку ПП «Білоцерківмаз»» дозволяє систематизувати ключові напрями діяльності підприємства та забезпечити їх узгодженість у єдиній стратегічній площині. Водночас для ефективної практичної реалізації стратегічних орієнтирів необхідним є визначення конкретних інструментів та прогнозованих результатів їх впровадження.

З цією метою доцільно використати аналітичний підхід «цілі – інструменти – очікувані результати», який дає змогу встановити чіткі зв'язки між стратегічними завданнями, методами їх досягнення та передбачуваним ефектом. Такий підхід забезпечує не лише узгодженість стратегічного планування, але й можливість кількісної та якісної оцінки його ефективності [38].

У таблиці 3.2. подано систематизоване відображення відповідності між основними стратегічними цілями ПП «Білоцерківмаз», інструментами їх реалізації та очікуваними результатами.

Аналіз даних таблиці дає змогу зробити висновок, що стратегічний розвиток ПП «Білоцерківмаз» має комплексний характер і охоплює виробничу, фінансову, маркетингову та інноваційну сфери.

По-перше, ключовою стратегічною ціллю є підвищення виробничої ефективності. Її досягнення передбачає модернізацію виробничих ліній, автоматизацію технологічних процесів та впровадження Lean-технологій. У результаті підприємство очікує суттєве зниження собівартості продукції та зростання продуктивності праці щонайменше на 15%. Це дозволить

підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому ринку та закласти основу для подальшої експансії.

Таблиця 3.2.

**Відповідність цілей, інструментів та очікуваних результатів
стратегічного розвитку ПП «Білоцерківмаз»**

№	Стратегічна ціль	Інструменти реалізації	Очікувані результати
1	Підвищення виробничої ефективності	модернізація виробничих ліній; автоматизація процесів; впровадження Lean-технологій	зниження собівартості продукції; зростання продуктивності праці на 15%
2	Зміцнення фінансової стійкості	оптимізація витрат; залучення кредитних ресурсів; диверсифікація джерел доходів	забезпечення стабільного прибутку; коефіцієнт поточної ліквідності > 2,5
3	Розширення ринків збуту	цифровий маркетинг; впровадження CRM-систем; вихід на нові сегменти внутрішнього та зовнішнього ринків	зростання ринкової частки на 20%; укладання нових контрактів
4	Інноваційний розвиток	проведення НДДКР; створення R&D-відділу; співпраця з науковими установами	розробка та впровадження нових продуктів; підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [39].

По-друге, важливим напрямом виступає зміцнення фінансової стійкості. Для цього передбачається оптимізація витрат, диверсифікація джерел доходів та залучення кредитних ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів. Очікуваними результатами є формування стабільного прибутку та досягнення коефіцієнта поточної ліквідності на рівні вище 2,5, що гарантуватиме фінансову гнучкість і стійкість до зовнішніх ризиків.

По-третє, у маркетинговій площині пріоритетним є розширення ринків збуту. Основними інструментами реалізації цієї мети визначено цифровий маркетинг, впровадження CRM-систем та активний вихід на нові сегменти. Реалізація цих заходів має забезпечити збільшення ринкової частки підприємства на 20% та укладання нових контрактів, у тому числі з іноземними партнерами.

Нарешті, четвертий стратегічний вектор пов'язаний з інноваційним розвитком. Для цього планується активізація науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, створення власного R&D-відділу та налагодження партнерства з науковими установами. Очікуваним результатом є створення нових конкурентоспроможних продуктів, що забезпечить довгострокову стійкість і зростання ринкової вартості підприємства.

Узагальнюючи, можна зазначити, що система «цілі – інструменти – результати» забезпечує логічний взаємозв'язок між стратегічними завданнями та практичними заходами їх реалізації, створюючи підґрунтя для формування цілісної стратегії розвитку ПП «Білоцерківмаз».

Ефективний розвиток ПП «Білоцерківмаз» значною мірою залежить від раціонального використання його ключових складових стратегічного потенціалу – кадрового, інноваційного та виробничого. У сучасних умовах ринку саме вони визначають здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечувати конкурентні переваги та формувати довгострокову стійкість.

Основним ресурсом підприємства є персонал, від професіоналізму та мотивації якого залежить результативність діяльності. Основні проблеми кадрової сфери – відтік молодих спеціалістів, недостатній рівень кваліфікації та слабка система мотивації [40].

Пропоновані заходи:

- впровадження системи безперервного навчання (тренінги, курси підвищення кваліфікації);
- формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та результат;
- запровадження матеріальної та нематеріальної мотивації (бонуси, соціальні пакети, кар'єрні траєкторії).

Очікуваний ефект: підвищення продуктивності праці, зростання лояльності персоналу, зниження рівня плинності кадрів.

Інновації є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства аграрного машинобудування. Проте наразі інноваційний розвиток ПП «Білоцерківмаз» обмежений через нестачу інвестицій, слабку інтеграцію з науковими установами та відсутність внутрішньої системи R&D.

Пропоновані заходи:

- створення відділу досліджень та розробок (R&D);
- участь у міжнародних програмах інноваційної співпраці;
- активізація співпраці з профільними науково-дослідними інститутами;
- впровадження цифрових технологій (CAD/CAE-системи, 3D-моделювання, штучний інтелект).

Очікуваний ефект: розробка нових конкурентоспроможних машин, скорочення циклу проектування та виробництва, посилення ринкових позицій.

Таблиця 3.3

Заходи щодо підвищення ефективності використання кадрового, інноваційного та виробничого потенціалу ПП «Білоцерківмаз»

Складова потенціалу	Основні проблеми	Заходи	Очікувані результати
Кадровий	Відтік кадрів; недостатня мотивація; низький рівень кваліфікації	Навчання і розвиток персоналу; нова система мотивації; формування корпоративної культури	Зростання продуктивності; зниження плинності кадрів; підвищення лояльності
Інноваційний	Відсутність R&D; слабка інтеграція з наукою; нестача інвестицій	Створення R&D-відділу; міжнародні проєкти; впровадження CAD/CAE; співпраця з науковими установами	Нові продукти; скорочення термінів розробки; зростання конкурентоспроможності
Виробничий	Зношене обладнання; високі витрати; низька автоматизація	Модернізація ліній; енергоефективні технології; цифровізація виробництва; ISO-сертифікація	Зниження собівартості; підвищення якості; +15–20% продуктивності

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел.

Виробнича база підприємства є одним із найважливіших факторів ефективності. Однак вона частково зношена, потребує модернізації та автоматизації процесів.

Пропоновані заходи:

- оновлення виробничих ліній та впровадження сучасного обладнання;
- використання енергоефективних технологій;
- автоматизація та цифровізація виробничих процесів;
- впровадження системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів (ISO).

Очікуваний ефект: зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності виробництва, покращення якості та надійності продукції.

Для більш наочного представлення взаємозв'язку між ключовими складовими стратегічного потенціалу та інструментами їх реалізації доцільно подати рис. 3.3. Цей рисунок дозволяє узагальнити запропоновані заходи та відобразити їх інтеграцію у єдиний результативний механізм розвитку підприємства.

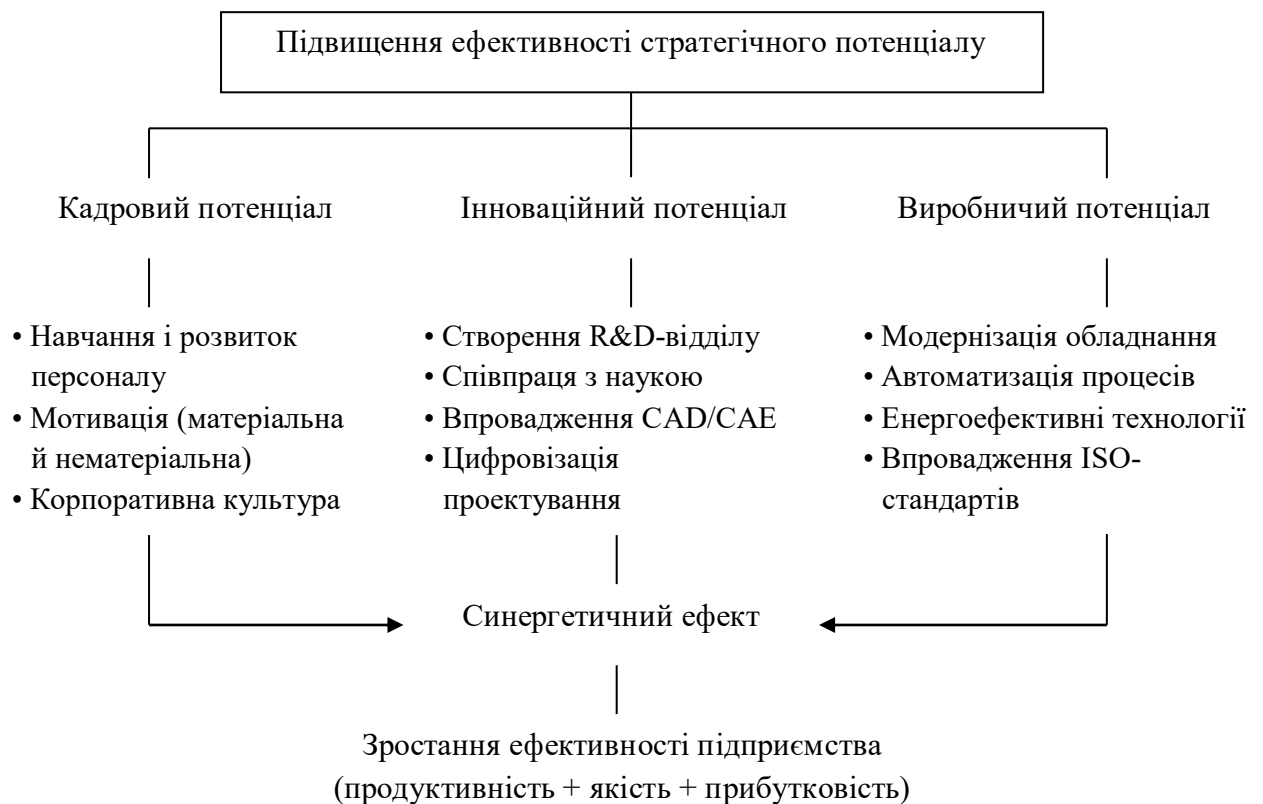


Рис. 3.3. Модель підвищення ефективності використання стратегічного потенціалу ПП «Білоцерківмаз»

Джерело: систематизовано автором на підставі літературних джерел [38].

Наведена модель на рис. 3.3. демонструє, що комплексний розвиток кадрового, інноваційного та виробничого потенціалу у взаємодії забезпечує синергетичний ефект, результатом якого є зростання ефективності діяльності ПП «Білоцерківмаз» та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

3.2. Впровадження сучасних інформаційних технологій та стратегічних інструментів і оцінка їх ефективності

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки важливим чинником підвищення ефективності діяльності промислових підприємств є впровадження інформаційних технологій (ІТ), що забезпечують якісний рівень управління ресурсами, фінансами, виробничими процесами та взаємодією із зовнішнім середовищем. Для ПП «Білоцерківмаз», яке функціонує на ринку аграрного машинобудування та конкурує із провідними вітчизняними й зарубіжними виробниками, цифрові рішення мають стати інструментом формування й розвитку стратегічного потенціалу.

Використання сучасних ІТ дає можливість підприємству:

- інтегрувати ключові бізнес-процеси в єдину систему управління;
- підвищити оперативність та якість прийняття управлінських рішень;
- забезпечити прозорість фінансово-економічної діяльності;
- створити умови для розробки інноваційної продукції та скорочення термінів її виходу на ринок;
- зміцнити зв'язки з клієнтами та партнерами за рахунок сучасних комунікаційних інструментів;
- мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність.

Особливої ваги набуває застосування комплексних інформаційних платформ (ERP, CRM, PLM), аналітичних інструментів (BI-систем), а також методів стратегічного управління (Balanced Scorecard, benchmarking, сценарне планування). Їх поєднання дозволяє підприємству адаптуватися до

динамічних змін ринку, підвищувати ефективність виробництва та розвивати свій стратегічний потенціал у довгостроковій перспективі.

Узагальнення можливостей впровадження сучасних інформаційних технологій та інструментів стратегічного управління на ПП «Білоцерківмаз» наведено у табл. 3.4 (додаток В).

Аналіз наведених у таблиці 3.4 даних свідчить, що сучасні інформаційні технології та інструменти стратегічного управління охоплюють практично всі ключові сфери діяльності ПП «Білоцерківмаз». Зокрема, впровадження ERP-системи забезпечить інтеграцію фінансових, виробничих та логістичних процесів, що дасть змогу суттєво зменшити витрати, підвищити контроль за використанням ресурсів і поліпшити управлінську дисципліну.

Застосування CRM-системи є важливим кроком у посиленні ринкових позицій підприємства, адже дозволяє глибше аналізувати поведінку клієнтів, підвищувати рівень їхньої лояльності та формувати стабільну клієнтську базу. Це, своєю чергою, сприятиме зростанню обсягів реалізації продукції та розширенню ринків збуту.

Використання PLM-системи створює умови для підвищення інноваційності підприємства, оптимізації процесів проектування та скорочення часу розробки нових видів техніки. У поєднанні з BI-системами, які дають можливість здійснювати багатофакторний аналіз даних та прогнозувати ринкові тенденції, це дозволить «Білоцерківмазу» приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Окреме значення для підприємства має впровадження рішень Індустрії 4.0 (IoT-технологій), які забезпечують моніторинг стану обладнання в реальному часі, попередження аварійних ситуацій і зниження витрат на ремонт. Це сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів і зменшенню простоїв.

Використання таких інструментів стратегічного управління, як Balanced Scorecard, benchmarking та сценарне планування, дозволяє не лише контролювати результати діяльності підприємства за комплексом фінансових і

нефінансових показників, а й формувати довгострокові орієнтири розвитку, враховувати досвід конкурентів і підвищувати гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища [40].

Таким чином, комплексне впровадження зазначених ІТ-рішень та інструментів здатне забезпечити ПП «Білоцерківмаз» суттєве підвищення стратегічного потенціалу за рахунок оптимізації управління, інноваційного розвитку, зростання конкурентоспроможності продукції та зміцнення позицій підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Запропоновані у попередніх підрозділах заходи (впровадження сучасних інформаційних технологій, удосконалення системи стратегічного управління, підвищення якості продукції та модернізація виробничих потужностей) мають комплексний вплив на стратегічний потенціал ПП «Білоцерківмаз». Їх реалізація дозволить отримати як стратегічні, так і економічні результати.

Очікувані стратегічні результати:

- Підвищення інноваційного рівня підприємства завдяки скороченню термінів проектування та запуску нової техніки.
- Зміцнення конкурентних позицій на ринку аграрного машинобудування шляхом покращення якості та надійності продукції.
- Оптимізація управлінських процесів через цифровізацію фінансового та виробничого обліку.
- Зростання лояльності клієнтів та формування стабільної клієнтської бази завдяки CRM-рішенням.
- Зниження ризиків виробничих збоїв і втрат за рахунок впровадження систем моніторингу обладнання (IoT).

Очікувані економічні результати:

- Зменшення собівартості продукції на 5–7% завдяки оптимізації ресурсів.
- Зростання обсягів реалізації на 10–12% протягом трьох років.
- Підвищення продуктивності праці на 8–10% через автоматизацію обліку та управління.

- Зниження витрат на ремонт та обслуговування обладнання на 12–15%.
- Збільшення чистого прибутку на 15–20% у середньостроковій перспективі.

Впровадження сучасних інформаційних технологій та інструментів стратегічного управління на ПП «Білоцерківмаз» не лише забезпечує оптимізацію виробничо-господарських процесів, але й формує основу для сталого розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Сукупність запропонованих заходів дозволяє досягти підвищення ефективності використання ресурсів, посилення ринкових позицій, зростання рівня інноваційності та підвищення фінансової результативності.

Важливо підкреслити, що ефективність цих заходів проявляється не ізольовано, а у взаємозв'язку.

Таблиця 3.5

**Очікувані результати впровадження запропонованих заходів на
ПП «Білоцерківмаз»**

Заходи	Очікувані стратегічні результати	Економічний ефект	Орієнтовний термін досягнення
ERP-система	Інтеграція управління ресурсами та фінансами	Зменшення адміністративних витрат на 7%	1–2 роки
CRM-система	Зростання лояльності та бази клієнтів	Збільшення обсягів реалізації на 10%	1 рік
PLM-система	Прискорення розробки нової техніки	Скорочення витрат на проектування на 12%	2 роки
IoT-технології	Моніторинг обладнання в реальному часі	Зниження витрат на ремонт на 15%	1–2 роки
BI-система	Прогнозування попиту та ринку	Зменшення ризику непроданих запасів на 10%	1 рік
Balanced Scorecard	Системний контроль стратегічних цілей	Зростання продуктивності праці на 8%	2–3 роки

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Так, цифрові рішення сприяють формуванню нових конкурентних переваг, які, у свою чергу, підсилюють стратегічний потенціал підприємства через систему ресурсів, компетенцій і результатів діяльності. Таким чином, можна виокремити певний механізм їхнього впливу, що демонструє причинно-наслідкові зв'язки між упровадженими заходами, ключовими

елементами стратегічного потенціалу та очікуваними результатами розвитку підприємства.

Цей взаємозв'язок узагальнено відображено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Механізм впливу заходів на стратегічний потенціал ПП «Білоцерківмаз»

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, запропоновані заходи для ПП «Білоцерківмаз» мають подвійний ефект: короткостроковий економічний (зниження витрат, зростання прибутку, підвищення продуктивності) та довгостроковий стратегічний (розвиток інноваційності, конкурентоспроможності й гнучкості підприємства). Їх реалізація забезпечить створення передумов для сталого розвитку підприємства на ринку аграрного машинобудування.

Висновки до розділу 3

1. Впровадження сучасних інформаційних технологій на ПП «Білоцерківмаз» виступає ключовим інструментом підвищення стратегічного потенціалу підприємства. ERP-, CRM-, PLM- та BI-рішення забезпечують прозорість управління, скорочення витрат і підвищення швидкості прийняття управлінських рішень.

2. Модернізація виробничих процесів із застосуванням цифрових технологій сприяє зростанню продуктивності праці, оптимізації логістики та сервісного обслуговування, що безпосередньо зменшує виробничі витрати та підвищує якість продукції.

3. Запропоновані заходи формують інтегровану систему стратегічного управління, яка поєднує управлінські, технологічні, кадрові та маркетингові інструменти. Це дозволяє підприємству зберігати і розширювати ринкові позиції завдяки інноваційності та гнучкій адаптації до змін зовнішнього середовища.

4. У коротко- та середньостроковій перспективі реалізація комплексу заходів забезпечить зростання інноваційної активності, ефективності використання ресурсів, скорочення витрат на виробництво та збільшення обсягів реалізації продукції.

5. Очікуваний економічний ефект полягає у зміцненні фінансової стійкості, підвищенні прибутковості, зростанні рентабельності та розширенні можливостей для залучення інвестицій у подальший розвиток.

6. Синергетичний ефект досягається завдяки одночасному розвитку кадрового, інноваційного та виробничого потенціалу підприємства. Це дозволяє не лише підвищити операційну ефективність, а й створити фундамент для довгострокових конкурентних переваг.

7. Таким чином, впровадження цифрових інструментів управління у поєднанні з модернізацією виробничих процесів і активізацією маркетингової політики формує основу сталого розвитку ПП «Білоцерківмаз» та його інтеграції у міжнародний ринок аграрного машинобудування.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження розкрито сутність та науково-методичні підходи до визначення стратегічного потенціалу підприємства. Встановлено, що він являє собою інтегровану систему ресурсів, компетенцій та управлінських можливостей, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і розвиток.

Доведено, що стратегічний потенціал доцільно розглядати як багаторівневу структуру, яка включає виробничо-технологічну, фінансово-економічну, кадрову, маркетингову, інноваційну та інформаційну складові. Їх взаємодія формує синергетичний ефект і створює основу для стратегічного розвитку.

Визначено особливості формування стратегічного потенціалу підприємств аграрного машинобудування. Висока капіталомісткість, залежність від аграрного ринку, динамічні технологічні зміни та значна конкуренція зумовлюють необхідність інноваційно-орієнтованого підходу до управління.

Узагальнено сучасні методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу, серед яких найбільш доцільним для ПП «Білоцерківмаз» є комплексне поєднання кількісних (фінансових, виробничих, індексних) та якісних (SWOT, VRIO, експертних оцінок) методів.

Аналіз фінансово-економічних показників ПП «Білоцерківмаз» за 2022–2024 рр. виявив суперечливу динаміку: зростання ліквідності та стабільність на ринку поєднуються зі скороченням прибутковості, підвищенням боргового навантаження та зниженням рентабельності.

Встановлено, що сильними сторонами підприємства є кваліфікований персонал, модернізовані виробничі лінії та достатній рівень ліквідності, тоді як слабкими – падіння прибутковості, слабка маркетингова активність, технічна застарілість частини обладнання та недостатні інвестиції в інновації.

SWOT-аналіз показав, що перспективними напрямками розвитку для підприємства є модернізація виробництва, впровадження цифрових

технологій, розширення ринків збуту та активізація інноваційної діяльності. Водночас основними загрозами залишаються інфляція, високий рівень конкуренції, технічні ризики та кадровий відтік.

Запропонований комплекс заходів щодо підвищення стратегічного потенціалу передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій, удосконалення стратегічного управління, оптимізацію виробничих процесів і підвищення маркетингової активності.

Очікуваний економічний ефект від реалізації заходів полягає у зростанні продуктивності праці, скороченні виробничих витрат, збільшенні обсягів реалізації та підвищенні прибутковості підприємства. Організаційний ефект виражається у покращенні управлінських процесів, підвищенні прозорості та адаптивності системи управління.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить ПП «Білоцерківмаз» зміцнення стратегічного потенціалу, формування довготривалих конкурентних переваг, підвищення фінансової стійкості та забезпечення сталого розвитку на ринку аграрного машинобудування.

Активізувати інвестиції у модернізацію виробничого обладнання з метою скорочення частки застарілих машин та підвищення продуктивності.

Розробити та впровадити комплексну цифрову стратегію, яка включатиме ERP-систему управління ресурсами, CRM-систему для роботи з клієнтами та цифрові канали збуту.

Посилити інноваційну активність підприємства шляхом створення внутрішніх програм НДДКР, залучення партнерів для спільних розробок і стимулювання персоналу до генерування нових ідей.

Удосконалити маркетингову стратегію підприємства, акцентуючи увагу на просуванні продукції через цифрові канали, розширенні дистрибуційної мережі та зміцненні бренду ПП «Білоцерківмаз».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринчук Ю. С. Структура виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств та управління її удосконаленням. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Випуск 15. Частина 1. С. 48-51. URL: <http://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/2365>
2. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. Наукові записки. 2019. № 1(58), С. 132–138.
3. Ge L., Friedrich, T. (2019). Adoption of precision agriculture technologies by smallholders in developing countries: Factors influencing adoption and impact on productivity. *Agricultural Systems*, 172, 72-82. <https://doi.org/10.1016/j.agry.2019.03.011>
4. Жук Є. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Економіка й управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 5 (77). С. 101-106.
5. Мазур Д., Мазур О., Мазур Г., Страхніцький, Я. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «виробничий потенціал» та його класифікація. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Том 342. № 3(2). С. 224-228. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-35](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-35)
6. Житар М. О., Ярова Л. С. Елементи механізму підвищення ефективності фінансового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 347–355. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-347-355>
7. Корнійчук А. А. Планування ефективності формування і використання виробничого потенціалу промислового підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 2 (84). С. 81-84.
8. Карась Ю. Теоретичний зміст поняття «виробничий потенціал» аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-27>

9. Коваль Н. В. Аналіз та оцінювання потенціалу трудових ресурсів в системі інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком регіону. *Фінансові інструменти регіонального розвитку* : матеріали X всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з нагоди 30-річчя заснування кафедри фінансів і кредиту 24 жовтня 2024 р. Житомир : Поліський національний університет, 2024. 264 с. С. 48-51.

10. Коваль Н. В., Тарасенко Д. А. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-23>

11. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4024&i=4>

12. Биба В.А., Утеченко Д.М. Вплив нового етапу технологічного розвитку на формування та використання людського капіталу сільських територій. V International Scientific and Theoretical Conference, Sydney, November 17, 2023. С. 46-47. URL: <http://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/12001>

13. Постол А. А. Фактори формування і використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Електронне фахове видання: «Ефективна економіка». 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/50.pdf

14. Перерва П. Г., Марчук Л. С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. Вісник НТУУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2018. № 15 (1291). С. 53–63. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9ebed007-516b-4d6a-a411-4e7122b8b106/content>

15. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка та управління підприємствами*. Економіка та суспільство. Вип. 2018. №17. С. 308-313. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf

16. Гринчук Ю. С. Удосконалення формування та використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств: монографія. Біла Церква: БНАУ, 2014. 390 с.
17. Бойківська Г.М. Теоретичні засади формування та використання виробничого потенціалу підприємств. Економіка і суспільство. 2016. Випуск 3. С. 140-146. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/25.pdf
18. Гусаковська Т. О., Середа О. О. Економічний потенціал підприємства: сутність та основні складові. Проблеми економіки. 2024. № 2(60). С. 129–135. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-129-135>
19. Захаренко М. М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. Агросвіт. 2018. № 23. С. 59–65. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.23.59
20. Хринюк О.С., Гримашевич Т.І. Теоретико-методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 3. С. 772-776. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/132.pdf
21. Занора В. О., Куценко, Д. М., Одородько Н. В. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 2(18). С. 40–51. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/184113/183854>
22. Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.76
23. Коваль Н. В. Управління потенціалом підприємства: навч. посібник. Біла Церква: БНАУ, 2018. 375 с.
24. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2018 (2). С. 67-71.
25. Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімух Ю. О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. Ефективна економіка. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.7

26. Балахонова, О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Том 20. № 2(48). С. 98–115. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243683](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243683)
27. Роскладка Н. О., Вівсюк І. О. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства готельного господарства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2021. Вип. 47. С. 14-21.
28. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. Серія економічні науки. 2019. № 33. С. 112–116.
29. Погребняк А. Ю., Кліщ К. А. Інтеграція наукових підходів до оцінювання управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства з метою підвищення його економічної безпеки. Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут. 2023. № 25. С. 49-53. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278601>
30. Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.76
31. Скічко О. Процесне моделювання управління виробничим потенціалом підприємств. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. Том 332. № 4. С. 249-254. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-36>
32. Сергеева Д. О., Кваско А. В. Функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності: сучасні виклики та потенціал розвитку. V Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, Інновації, Менеджмент: Проблеми та перспективи. 2024. № 5. С. 110-111. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303680>

33. Полегенька М.А. Особливості інноваційної діяльності в агропромислових підприємствах України. Агросвіт. 2017. № 6(16), С. 49–54. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/6_2017/10.pdf
34. Свиноус І.В., Гаврик О.Ю., Хомяк Н.В., Хомовий С.М., Заболотній В.С. Удосконалення методичних підходів до оцінки складових виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. Економіка та управління АПК. 2021. № 1. С. 154–165. DOI:10.33245/2310-9262-2021-162-1-154-165
35. Алієв Р. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. Підприємництво та інновації. 2019. № 9. С. 54–59. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8>
36. Ткаченко К.В. Характеристика складових потенціалу зерновиробництва сільськогосподарських підприємств. Економіка та управління АПК. Біла Церква, 2014. № 1. С. 48-53.
37. Hernández-Jiménez V., Calderón-López G., Garza-Reyes J. A. (2020). Enhancing operational performance in agricultural enterprises through lean management practices: A case study. Journal of Cleaner Production, 260, 121014. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121014>
38. Кобець С. П. Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/80.pdf
39. Богацька Н.М., Хачатрян В.В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 3. С. 134–139. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/24.pdf
40. Пульча Д.О. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 3 (29). С. 46-52. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/46.pdf>.

Додаток А

Кривенда Д. В. Управління формуванням і розвитком стратегічного потенціалу підприємства. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції магістрантів і молодих дослідників, 29 жовтня 2025 року. Біла Церква: БНАУ. С. 42-43.

Додаток Б

ГОЛОВНА СТРАТЕГІЧНА МЕТА

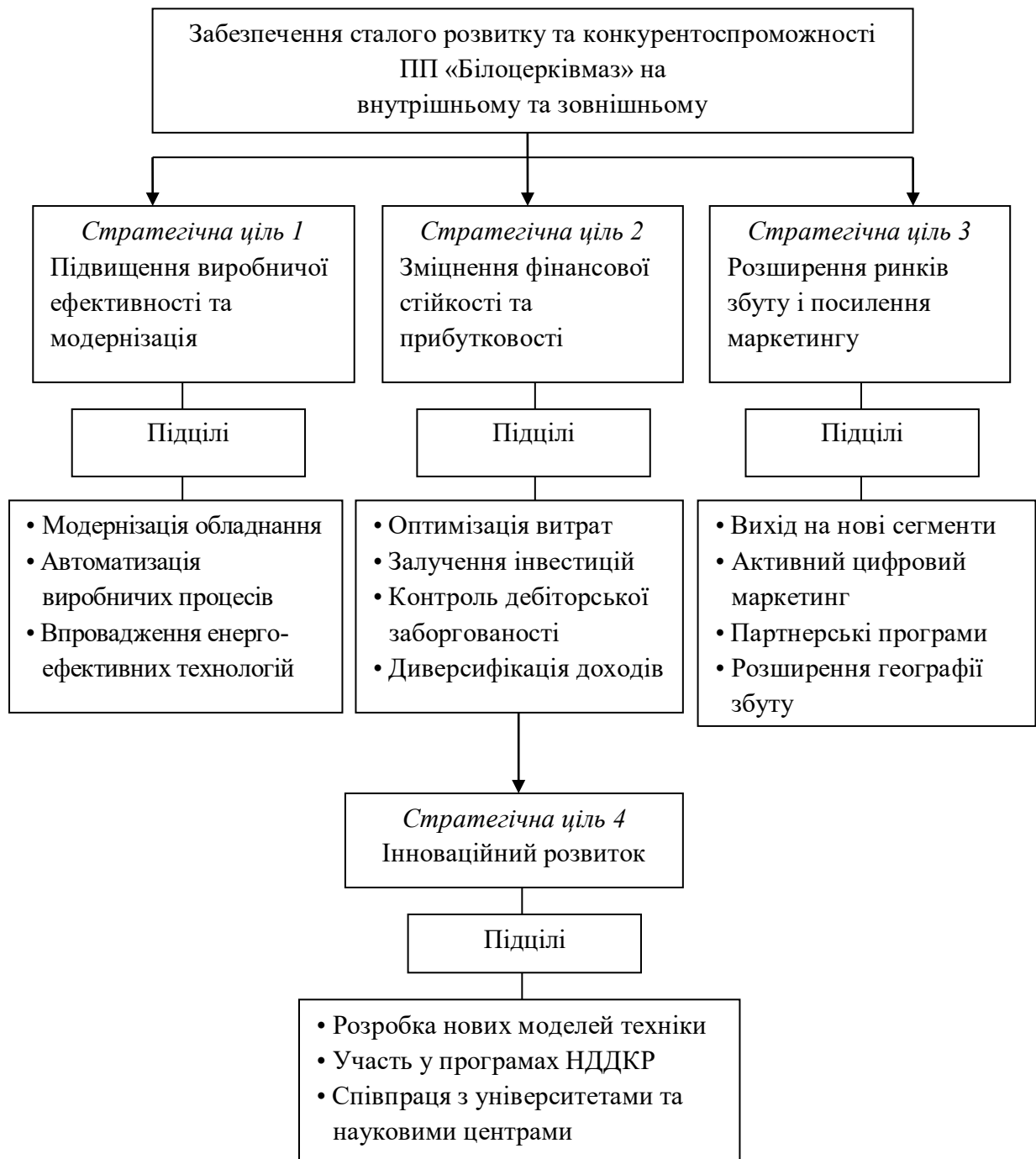


Рис. 3.2 Дерево стратегічних цілей ПП «Білоцерківмаз»

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [37].

Додаток В

Таблиця 3.4

Впровадження ІТ-рішень та їх вплив на стратегічний потенціал ПП «Білоцерківмаз»

Інформаційна технологія / інструмент	Основні можливості	Очікуваний вплив на стратегічний потенціал
ERP-система (SAP, ODOO, Microsoft Dynamics 365)	Інтеграція обліку, виробництва, фінансів і запасів; планування ресурсів	Зменшення витрат, оптимізація управління, підвищення прозорості діяльності
CRM-система (Salesforce, Bitrix24)	Управління взаємодією з клієнтами, аналіз попиту, формування програм лояльності	Розширення клієнтської бази, підвищення рівня задоволеності споживачів, зміцнення конкурентних позицій
PLM-система (Siemens Teamcenter, Autodesk PLM)	Управління життєвим циклом продукції – від проектування до сервісу	Скорочення часу розробки, підвищення інноваційності та якості продукції
BI-система (Power BI, QlikView, Tableau)	Аналітика великих даних, прогнозування ринку, візуалізація показників	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень, адаптивність до ринкових змін
IoT-рішення (Індустрія 4.0)	Моніторинг обладнання, енергоефективність, запобігання простоїв	Зниження витрат на ремонт, підвищення продуктивності виробництва
Balanced Scorecard (BSC)	Оцінка діяльності за фінансовими й нефінансовими показниками	Комплексне управління стратегічними цілями та ресурсами
Benchmarking	Порівняння з кращими практиками конкурентів	Виявлення сильних і слабких сторін, формування нових стратегічних орієнтирів
Сценарне планування	Моделювання альтернативних сценаріїв розвитку ринку	Зниження стратегічних ризиків, підготовка до різних варіантів розвитку подій

Джерело: систематизовано автором на підставі літературних джерел [36].