

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Удосконалення та розвиток діяльності підприємства  
малого бізнесу в умовах глобальних викликів»

Виконав: студент групи 2МЕМо  
Щербак Сергій Олександрович \_\_\_\_\_  
Керівник:  
доцент кафедри менеджменту і  
логістики, к.е.н., доцент  
Марченко О.В. \_\_\_\_\_

Полтава – 2024

## ВСТУП

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ .....	6
1.1. Сутність поняття «підприємства малого бізнесу» .....	6
1.2. Нормативно-правове регулювання, стимулювання та допомога для підприємств малого бізнесу в умовах глобальних викликів.....	14
1.3. Особливості формування малого бізнесу в Європі.....	23
Висновки за розділом 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ .....	33
2.1. Аналіз українського ринку спец та сільськогосподарської техніки... ..	33
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА».....	40
2.3. Оцінка системи управління ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА».....	50
Висновки за розділом 2.....	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	61
3.1. Пропозиції щодо удосконалення елементів системи управління ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА».....	61
3.2. Удосконалення системи логістичного менеджменту на ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА».....	68
3.3. Обґрунтування ефективності введення запропонованих заходів на ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА».....	77
Висновки за розділом 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	95

## ВСТУП

Після року повномасштабної війни, українські бізнеси знаходять способи продовжувати працювати й навіть досягати успіху в надскладних умовах. Попри все українські підприємці демонструють стійкість, яка стала обличчям і для нації загалом. Від невеликих стартапів до великих підприємств, компанії пристосовуються до складних обставин, диверсифікуючи свої продукти, досліджуючи нові ринки та інвестуючи в технології. Для деяких це означає відхід від традиційних галузей і зосередження на нових секторах, таких як електронна комерція та цифровий маркетинг.

Українські малі та середні бізнеси демонструють, що мають все необхідне для досягнення успіху в складних умовах. Настільки, що попри перешкоди, з якими вони стикаються, 30% українських підприємств прагнуть зростати, а 36% все ще планують найняти більше персоналу цього року. Крім того, попри наявність державних програм підтримки, 44% українських підприємств вважають себе достатньо незалежними та винахідливими, щоб досягти своїх бізнес-цілей без будь-якої підтримки. Їхня рішучість та стійкість є справжнім свідченням сили країни перед обличчям лиха.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення та розвитку діяльності ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» в умовах глобальних викликів.

Поставлена мета визначає необхідність вирішення наступних завдань:

виявити сутність поняття «підприємства малого бізнесу»

ознайомитись з нормативно-правовим регулюванням, стимулюванням та допомогою для підприємств в умовах глобальних викликів

розглянути особливості формування малого бізнесу в Європі;

проаналізувати український ринок спец та сільськогосподарської техніки;

проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА»;

оцінити систему управління ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА»;

надати пропозиції щодо удосконалення елементів системи управління ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА»;

удосконалити систему логістичного менеджменту на ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА»;

здійснити обґрунтування ефективності введення запропонованих заходів на ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення та розвитку діяльності підприємства малого бізнесу в умовах глобальних викликів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації удосконалення та розвитку діяльності ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» в умовах глобальних викликів.

Методи дослідження. Аналіз даних використовувався для висвітлення поглядів дослідників на питання та проблеми, що розглядаються в роботі. Економіко-статистичний – використовувався в процесі аналізу експортних операцій та прибутковості, відображення динаміки наявності підприємств та зайнятості працівників. Для наочного відображення результатів дослідження у вигляді рисунків і таблиць використано табличний та графічний методи. Порівняльний аналіз використано у процесі визначення основних проблем розвитку ринку сільськогосподарської та спецтехніки. За допомогою аналітичного прогнозування визначено завдання та рекомендації щодо розвитку галузі у післявоєнний період. Для узагальнення та формулювання висновків використовувався абстрактно-логічний метод.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи складають: законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують діяльність малих підприємств України, наукові праці відомих українських і зарубіжних вчених, присвячені проблематиці обраної теми дослідження, джерела мережі Інтернет, сайт товариства, статистична і фінансова звітність ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» за 2020-2022 рр.

Наукова новизна одержаних результатів кваліфікаційної роботи

полягає у систематизації теоретичних, методичних і практичних положень щодо удосконалення та розвитку діяльності підприємства малого бізнесу в умовах глобальних викликів.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані в кваліфікаційній магістерській роботі теоретичні, методичні і практичні рекомендації щодо удосконалення та розвитку діяльності підприємства малого бізнесу в умовах глобальних викликів, які можуть бути впроваджені у практичну діяльність ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА».

Структура роботи. Робота включає вступ, 3 розділи (9 підрозділів), висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 95 сторінок. Містить 16 таблиць, 29 рисунки, список літературних джерел – 63 найменувань, 3 додатки.

Основні положення роботи і результати досліджень були запропоновані та опрацьовані на X Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції». м. Полтава, 09 листопада 2023 р.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

### 1.1 Сутність поняття «підприємства малого бізнесу»

Незважаючи на малі розміри, підприємства малого бізнесу відіграють важливу роль в економіці. Вони переважають за кількістю великі фірми, наймають величезну кількість людей і, як правило, є підприємницькими за своєю природою, допомагаючи формувати інновації.

Малі та середні підприємства можуть існувати майже в будь-якій галузі, але, швидше за все, вони будуть розташовані в галузях, які потребують меншої кількості працівників і менших початкових капіталовкладень.

Малий та середній бізнес є основною складовою економіки держави. Малі та середні підприємства, а також фізичні особи-підприємці (ФОПи) виконують соціальну функцію, а саме – створення робочих місць для населення та професійне навчання. Малий бізнес – мобільний, швидко реагує на потреби і зміни ринку, є прибутковим, пропонує унікальні товари та послуги [1]. До поширених типів підприємств малого бізнесу належать юридичні фірми, стоматологічні кабінети, ресторани та бари.

Підприємства малого бізнесу часто можуть працювати більш гнучко. Великим компаніям із ширшими процесами, що стосуються більшої кількості співробітників, може бути складніше діяти так спритно. Підприємства малого бізнесу часто отримують сильніше почуття спільноти. Такі гасла, як «купуйте на місцевому рівні», спрямовані на підтримку підприємств малого бізнесу, які не мають філій по всій країні.

Підприємства малого бізнесу з більшою ймовірністю будуть фінансово підтримувати власну громаду. Замість того, щоб збирати прибуток і інвестувати

його в новий магазин по всій країні, малі і середні підприємства, швидше за все, залишаться місцевими, підтримають місцевий бізнес, внесуть місцеві податки та купуватимуть у найближчих постачальників.

Малі та середні підприємства можуть мати багату історію. Більші, складні компанії також можуть мати довгу історію (особливо, якщо вони були фінансово успішними). Проте малі та середні підприємства, швидше за все, перенесуть сімейні традиції, збережуть те, як робили покоління, і передадуть сімейний бізнес.

Але підприємства малого бізнесу з обмеженим персоналом мають обмежити обсяг того, що вони пропонують. Замість того, щоб намагатися мати широку присутність на ринку, успішні підприємства малого бізнесу часто глибоко інтегруються в менший цільовий ринок.

Малі підприємства можуть забезпечувати громади продуктами та послугами, які орієнтовані на певний попит чи потребу. Ці підприємства мають структури, які впливають на можливості ведення бізнесу, зобов'язання та власність. Основною проблемою, яка виникає при дослідженні діяльності підприємств, які відносяться до малого бізнесу, є недосконалість його розвитку [2].

Структура малого бізнесу має важливе значення для встановлення обмежень діяльності компанії. Бізнес-структури визначають, скільки людей можуть володіти бізнесом, хто несе відповідальність і які податки застосовуються. Перш ніж зареєструвати та заснувати малий бізнес, необхідно визначити мету бізнесу для відповідності державним вимогам щодо подання документів.

Малий бізнес з одноосібною власністю належить одній особі, яка несе відповідальність за всі господарські операції, борги та судові процеси. Особисті активи одноосібного підприємця такі ж, як і його бізнес-активи.

ТОВ дозволяє власникам малого бізнесу не ризикувати своїми особистими майном через одного або кількох власників, які не несуть особистої відповідальності за бізнес-операції. Діяльність підприємств малого бізнесу є

досить специфічною та потребує індивідуального підходу до матеріального, технологічного, інформаційного та фінансового забезпечення [3].

Термін «бізнес» стосується організації або суб'єкта господарювання, що займається комерційною, промисловою чи професійною діяльністю. Метою бізнесу є організація якогось економічного виробництва товарів або послуг. Підприємства можуть бути комерційними або некомерційними організаціями, які виконують благодійну місію або сприяють соціальній справі. Підприємства різняться за масштабом і сферами діяльності – від індивідуальних підприємців до великих міжнародних корпорацій. Термін «бізнес» також відноситься до зусиль і діяльності, які здійснюються окремими особами для виробництва і продажу товарів і послуг з метою отримання прибутку.

Малі та середні підприємства відіграють важливу роль в багатьох економіках світу. Їх інноваційність, гнучкість, креативність, ефективність і місцевість відіграють важливу роль у досягненні успіху. Завдяки свідомій споживчій поведінці, державній допомозі та опорі на свої громади МСП зарекомендували себе як важлива частина ширшої економіки.

Ефективний план малого бізнесу може допомогти залишатися відповідальним за досягнення ключових етапів, а також пропонуватиме уявлення про загальні бізнес-операції для інвесторів, членів правління, кредиторів, членів команди та інших зацікавлених сторін. Планування діяльності підприємств малого бізнесу здійснюється за такими важливими взаємопов'язаними напрямками, як реалізація, фінанси, виробництво і закупівля [4].

Визначення юридичної структури бізнесу є важливим фактором, який слід враховувати, оскільки власникам бізнесу може знадобитися отримати дозволи та ліцензії та дотримуватися реєстраційних вимог, щоб розпочати легальну діяльність.

Малі підприємства або малий бізнес – це тип галузей, які виробляють товари та послуги в невеликих масштабах. Ці галузі відіграють важливу роль в

економічному розвитку країни. Ключові обов'язкові ознаки малих підприємств наведено на рис. 1.1:

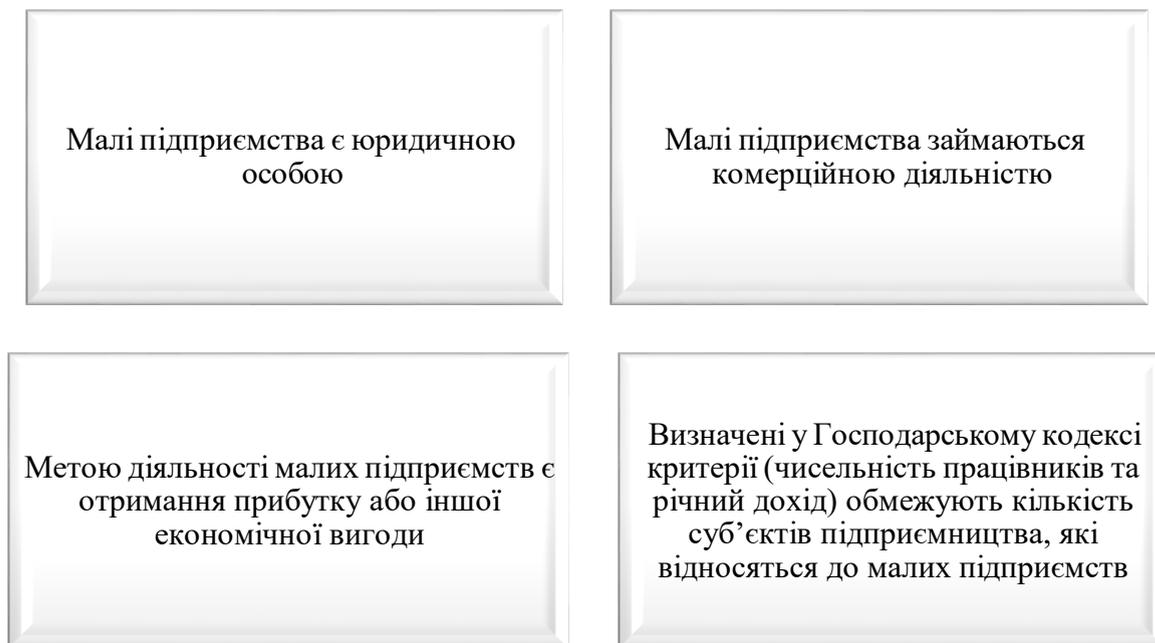


Рис. 1.1. Ознаки малих підприємств (розроблено автором на основі [5])

Кожна країна має дещо інший опис малого бізнесу. Наприклад, одні можуть використовувати показник кількості працівників, а інші показники, пов'язані з прибутком. Окрім кількості працівників і доходу, іншими критеріями класифікації бізнесу є :

- об'єм продаж;
- обсяг виробництва;
- загальний актив;
- ринкова капіталізація.

Невеликі компанії часто стикаються з кількома проблемами, такими як низькі управлінські навички власника. У результаті вони часто стикаються з операційними проблемами, такими як погане управління боргами та запасами. Крім того, їм також важко залучити кваліфікованих працівників, оскільки люди зазвичай люблять працювати у великих, більш відомих компаніях, проте малий і середній бізнес є провідним у забезпеченні зайнятості населення, оскільки

забезпечує робочими місцями три чверті працездатного населення країни [6].

Хоча малі підприємства часто можуть запроваджувати ті самі системи управління якістю, що й у великих корпораціях, на цьому шляху вони можуть зіткнутися з різними проблемами. Наприклад, малий бізнес, як правило, має менше людських ресурсів і менше початкового капіталу, щоб присвятити його якісним ініціативам. Однак прихильність вищого керівництва та доступність можуть бути сильнішими в меншому бізнесі, а внутрішні комунікації можуть бути більш простими.

Цінності, які сприймає персонал малого бізнесу, як правило, стають загальними факторами в поведінці персоналу та можуть стати важливими факторами, які забезпечують гарну довгострокову продуктивність. Вище керівництво може внести значний внесок у розвиток культури малого бізнесу, якщо воно може виражати цінності та ідеї, які допомагають спрямовувати зусилля персоналу. Ідеї, які описують частину культури, як правило, відомі як організаційні цінності та виражаються такими поняттями, як цінності, місія, бачення, політика та цілі. Як правило, ці поняття встановлюються керівництвом і приймаються персоналом.

Доречно звернути увагу на уточнення ключових дефініцій, які є дискусійними у зв'язку з неврегульованістю на законодавчому рівні, проте важливими з погляду аналізу діяльності досліджуваних суб'єктів господарювання та висвітлення основних аспектів їх оподаткування. Зокрема, це стосується розуміння самої категорії «малий бізнес» [9].

Протягом останніх кількох років терміну підприємництво приділялася значна увага, оскільки багато людей зрозуміли, що підприємці, які організують малі фірми, роблять величезний внесок в економічне зростання країни. Країни, що розвиваються, запровадили податки та політику для заохочення планування та впровадження малого бізнесу, вважаючи, що малий бізнес потенційно може розвинути у великий бізнес.

Малий бізнес – підприємницька діяльність, сформована на власний ризик, що не суперечить чинному законодавству, створює невелику кількість робочих місць. Мета створення малого бізнесу — це отримання прибутку та/або самореалізація. Для малого бізнесу характерні відносно невеликі розміри, обмежена кількість людей, обмежений обіг капіталу, локальний район операцій та конкретний напрям роботи [11].

Є кілька цілей підприємств малого бізнесу, зокрема:

підвищити конкурентоспроможність підприємства;

сприяти підприємництву;

заохотити інновації;

створити робочі місця;

сприяти економічному зростанню.

Найважливішим фактором успіху малих і середніх підприємств є ефективне управління. Хороший менеджер зможе максимально використати обмежені ресурси, доступні підприємству малого бізнесу, і забезпечити ефективне ведення цього бізнесу.

До головних ознак підприємств малого бізнесу є вимога щодо середньої кількості працівників за звітний період, яка не перевищує 50 осіб. Річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України. Суб'єктам малого підприємництва властива висока маневреність виробництва, здатність до швидкого запровадження нової техніки та технології, готовність до виправданого комерційного ризику [10].

Економічну сутність підприємств малого бізнесу доцільно розглядати у єдності наступних двох аспектів (рис.1.2).

Підприємства малого бізнесу мають надзвичайну здатність стимулювати економічне зростання. Вони створюють багато нових робочих місць, стимулюють інновації та розширюють податкову базу.

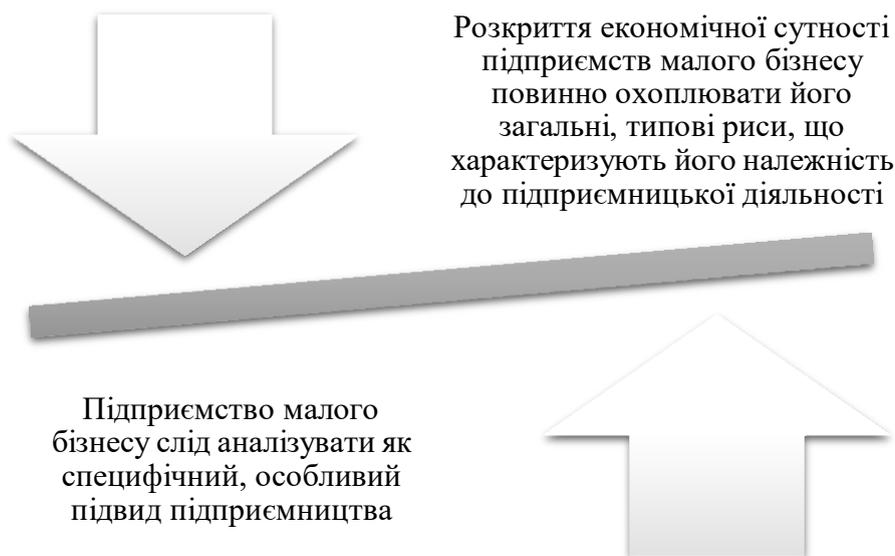


Рис. 1.2. Економічна сутність підприємств малого бізнесу (розроблено автором на основі [7])

Підприємства малого бізнесу також посилюють конкуренцію серед аналогів і підігривають ринковий сценарій. Ця безперервна боротьба за першість виявляє найкраще в бізнесі. Це створює безпрограшну ситуацію як для постачальника, так і для споживача. Крім того, це підвищує сукупну продуктивність, а також економічну ефективність.

Не кожен малий бізнес врешті-решт виростає до розміру великої корпорації. Деякі підприємства ідеально підходять для роботи в невеликому масштабі протягом багатьох років, часто обслуговуючи місцеву громаду та генеруючи прибуток, достатній для того, щоб піклуватися про власників компаній. Малі підприємства демонструють чіткий набір ідентифікаційних характеристик, які відрізняють їх від більших конкурентів.

Доходи малого бізнесу зазвичай нижчі, ніж компанії, які працюють у більшому масштабі. Адміністрація малого бізнесу класифікує малі підприємства як компанії, які приносять менше певної суми доходу, залежно від типу бізнесу. Менший дохід не обов'язково означає нижчу прибутковість. Створені малі підприємства часто повністю володіють своїми приміщеннями та обладнанням, що, на додаток до інших факторів, допомагає утримувати витрати нижчими, ніж підприємства з більшим фінансовим капіталом.

Для більш глибокого з'ясування загальновидових ознак підприємств малого бізнесу доцільно використовувати підхід, що є загально визнаним в економічній літературі. Він означає аналіз цього явища в єдності трьох основних аспектів підприємництва (рис. 1.3):

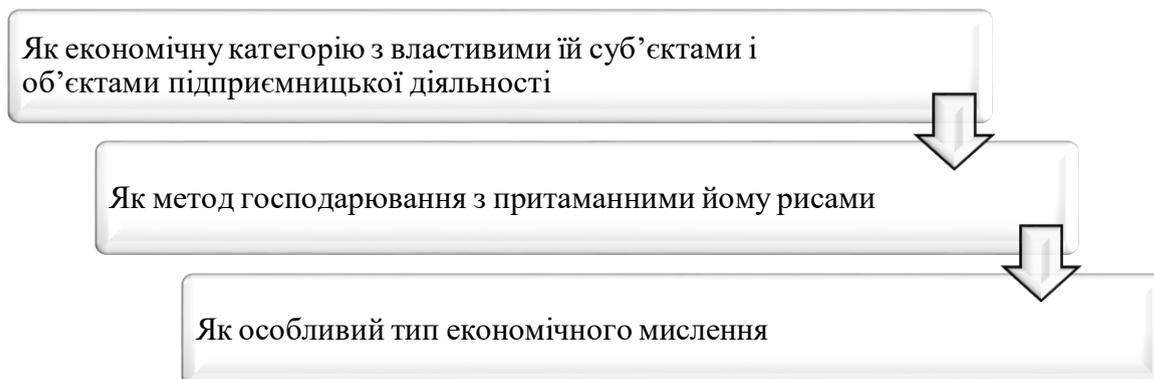


Рис.1.3. Основні аспекти підприємництва (розроблено автором на основі [8])

Підприємництво – це прагнення розпочати, керувати та розширити бізнес. Підприємці використовують інновації, навички та бачення для розробки нових продуктів, послуг або ідей, які відповідають ринковому попиту та створюють цінність для цільової аудиторії. Ті, хто обирає цей шлях, часто беруть на себе фінансовий ризик і потребують стійкості та навичок вирішення проблем.

Малий бізнес наймає менші команди працівників, ніж компанії, які працюють у більших масштабах. Найменшими підприємствами повністю керують окремі особи або невеликі команди. Більший малий бізнес часто може обійтися, якщо найняти менше ста співробітників, залежно від типу бізнесу.

Малі підприємства обслуговують набагато меншу територію, ніж корпорації чи більші приватні підприємства. Найменші підприємства обслуговують окремі громади, наприклад, магазин у сільській місцевості. Саме визначення малого бізнесу заважає цим компаніям обслуговувати території, набагато більші за локальну територію, оскільки зростання за межі цього збільшить масштаб діяльності малого бізнесу та підштовхне його до нової класифікації.

## 1.2 Нормативно-правове регулювання, стимулювання та допомога для підприємств малого бізнесу в умовах глобальних викликів

Проблеми державного регулювання, підтримки та стимулювання розвитку бізнесу завжди займали центральне значення у вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. За останні роки цю тематику порушували свої наукових дослідженнях такі науковці, як: Л.В. Прокопець [19], О.В. Дикань, О.Д. Дячун [18], В.Ю. Стрілець [20], Н.Л. Фролова, О.В. Якушева [21], та ін.

Життя малого та середнього підприємства не завжди легке. Ці підприємства зазвичай намагаються залучити капітал для фінансування своїх починань і часто мають труднощі зі сплатою податків і дотриманням нормативних зобов'язань. Уряд визнає важливість малих та середніх підприємств для його економіки та регулярно пропонує стимули, включаючи сприятливий режим оподаткування та кращий доступ до кредитів, щоб допомогти зберегти бізнес. Види кредитів включають:

позики, які гарантують частки загальної суми, максимальні відсоткові ставки та обмеження комісії;

позики, які пропонують фінансування з фіксованою ставкою протягом більш тривалого терміну для придбання або ремонту активів, таких як нерухомість або обладнання;

мікропозики, щоб допомогти малому та середньому бізнесу розпочати роботу чи розширитися.

В умовах глобальних викликів діяльність підприємств здійснюється в умовах динамічного, інколи доволі важкопередбачуваного зовнішнього середовища, що передбачає розірвання вже усталених взаємозв'язків суб'єктів господарювання, зміну форматів взаємодії суб'єктів господарювання між собою, з органами державної влади, іншими інституціями, нестабільність правового поля тощо [12].

Малий бізнес – це незалежна чи приватна компанія, що управляється та має меншу кількість працівників або менший дохід, ніж інші підприємства в

певній галузі бізнесу. Оскільки ці підприємства генерують нижчі прибутки, ніж великі підприємства, малий бізнес може отримати більше ресурсів державної підтримки. Малі підприємства, що працюють на місцевому рівні, також можуть надавати спеціалізовані продукти чи послуги відповідно до потреб своєї громади, а також створювати спільні партнерські відносини або спонсорувати зусилля чи заходи громади.

Правила формують стимули для підприємців, коли вони створюють і продають свої продукти чи послуги. Підприємницька діяльність пояснює приблизно половину різниці між економічним зростанням, яке переживає країна. Політика, орієнтована на зростання, сприяє розвитку підприємництва, а не створює перешкод. Політики мають думати про регулювання та їхній вплив, щоб переконатися, що правила сприяють зростанню та створенню багатства через підприємництво.

Підприємництво є ключовим джерелом економічного зростання завдяки постійному процесу інновацій, який воно втілює. Приблизно половина відмінностей у темпах національного економічного зростання між країнами пояснюється різним рівнем підприємницької активності. Дії підприємців створюють не лише робочі місця, дохід і добробут, але й нові товари та послуги, які покращують добробут споживачів.

Глобалізація визначає важливість поглиблення ролі держави в регулюванні соціально-економічних процесів, підвищення якісного рівня управління бюджетно-податковою та грошово-кредитною системою з посиленням дієвості їх координації [13]. Малі компанії важливі для економіки та домогосподарств. Незважаючи на їх невеликий розмір, їхній внесок в економіку може бути значним через їх велику кількість. Важливість малого бізнесу для економіки пояснюється наступними причинами:

стимулювання економічного зростання – незважаючи на низький обсяг виробництва, малі підприємства сприяють продуктивній діяльності, надаючи товари та послуги в економіці;

створення робочих місць – малі підприємства забезпечують багато робочих місць. Крім того, вони можуть наймати місцевих працівників навколо себе;

створення більшого доходу – підприємства наймають і платять своїм працівникам. Отже, вони сприяють зниженню безробіття та пропонують працівникам дохід, хоча й не такий високий, як великі компанії;

задоволення місцевого попиту – малі підприємства можуть надавати спеціалізовані продукти та послуги, які компанії можуть неохоче виконувати через малий розмір ринку;

заохочення ефективності та конкуренції – незважаючи на низьку конкурентоспроможність, малі компанії можуть скласти конкуренцію великим компаніям, пропонуючи індивідуальні товари та послуги.

Під поняттям «державна підтримка малого бізнесу» маються на увазі будь-які державні заходи з фінансового сприяння в інтересах суб'єктів господарювання, що створюють для цих суб'єктів прямі чи приховані переваги і мають грошову оцінку [14]. Метою державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є (рис.1.3):

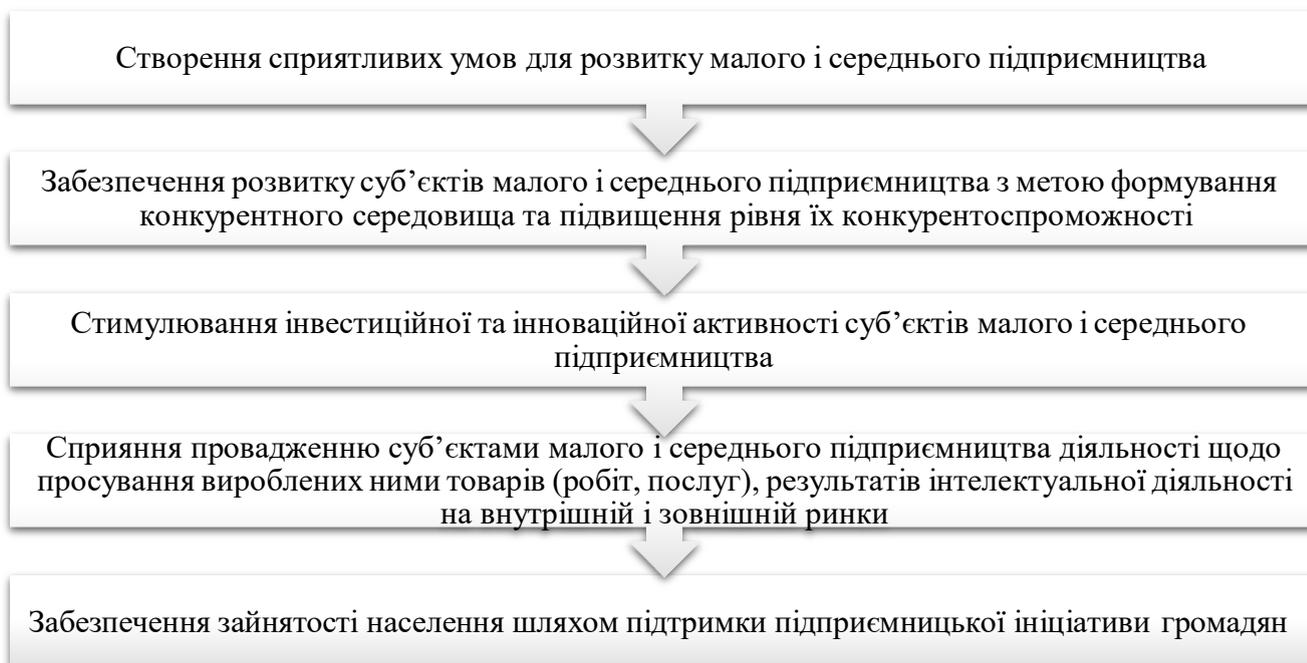


Рис. 1.4. Мета державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні (розроблено автором на основі [25])

Деякі державні програми допомагають підприємствам починати, розвиватися та переміщуватися в певні регіони. У певному сенсі місцеві та державні органи влади конкурують між собою за робочі місця. Вони роблять це, пропонуючи стимули для стартапів і вживаючи заходів для створення «сприятливого для бізнесу» середовища. Ці кроки включають податкові пільги, навчання робітників, безкоштовну землю, зміни зонування, позики з низькими відсотками, покращення інфраструктури та допомогу в швидкому видачі ліцензій і дозволів.

Ключові напрями вдосконалення державної підтримки підприємств в Україні, що полягають у:

Здійсненні переходу від селективних до горизонтальних форм державної підтримки, які забезпечують підтримку конкурентоспроможності широкого кола суб'єктів господарювання, зокрема, шляхом бюджетно-податкового стимулювання інноваційної та науково-дослідної діяльності, захисту навколишнього середовища, енергозбереження

Обмеженні періодичності та максимального періоду часу надання допомоги окремим суб'єктам господарювання на подолання фінансових труднощів, щоб не допустити її довготривалості та знищення стимулів щодо відновлення конкурентоспроможності

Обмеженні можливостей фінансування поточних витрат, а також у переході до державної підтримки переважно інвестиційного спрямування з метою створення підґрунтя для підвищення результативності застосування відповідних бюджетно-податкових інструментів та конкурентоспроможності національних товаровиробників

Рис. 1.5. Ключові напрями вдосконалення державної підтримки підприємств в Україні (розроблено автором на основі [23])

Бізнес працює краще, коли він може ефективно транспортувати сировину на заводи та швидко доставляти готову продукцію на заводи та ринки. Уряд має допомагати покращити інфраструктуру, необхідну для успішного бізнесу. Це включає будівництво та обслуговування доріг, мостів, залізничних ліній,

аеропортів, морських портів, ліній електропередачі та телекомунікаційних систем.

Щоб забезпечити підприємствам доступ до кваліфікованих працівників, уряд надає безкоштовне навчання для учнів початкової та середньої школи, можливість на здобуття вищої освіти та програм підготовки працівників. Уряд часто співпрацює з закладами освіти щоб забезпечити безкоштовне навчання працівників.

Держава відіграє важливу роль у сприянні підприємництву та створенні середовища, яке його підтримує та заохочує. Однією з найбільших проблем, з якою стикаються підприємці, є доступ до капіталу. Багато підприємців мають чудові ідеї, але не мають фінансових ресурсів, щоб втілити їх у реальність. Держава може допомогти, надаючи фінансування через гранти, позики та інші фінансові стимули.

Підприємцям часто важко орієнтуватися в складних правилах і паперовій роботі. Держава може зменшити цей тягар, спростивши та впорядкувавши процес відкриття та ведення бізнесу. Наприклад, Індекс легкості ведення бізнесу Світового банку класифікує країни на основі того, наскільки легко відкрити та вести бізнес. Сінгапур незмінно посідає перше місце в списку, частково завдяки своїй політиці, сприятливій для бізнесу, наприклад системі онлайн-реєстрації бізнесу, яка дозволяє підприємцям зареєструвати компанію всього за кілька годин.

Підприємцям для досягнення успіху потрібен широкий спектр навичок, від управління бізнесом до розробки продукту. Держава може інвестувати в освітні та навчальні програми, щоб допомогти підприємцям отримати необхідні знання.

Підприємництво тісно пов'язане з інноваціями, і держава може сприяти інноваціям, інвестуючи в дослідження та розробки та надаючи податкові пільги для компаній, які інвестують у нові технології.

Підтримуюча законодавча база є важливою для процвітання підприємництва. Держава може створити сприятливе правове середовище для

підприємців шляхом спрощення процесу реєстрації бізнесу, захисту прав інтелектуальної власності та забезпечення виконання контрактів.

Держава може сприяти підприємництву, створюючи культуру, яка цінує та підтримує його. Це можна зробити за допомогою кампаній з підвищення обізнаності громадськості та шляхом визнання та відзначення внеску підприємців.

Принципами державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є (рис.1.6):



Рис. 1.6. Принципи державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва (розроблено автором на основі [25])

Щоб досягти успіху, підприємцям часто потрібно спілкуватися та співпрацювати з іншими підприємцями, інвесторами та експертами. Держава може сприяти налагодженню контактів і співпраці, створюючи можливості для

зустрічей підприємців і обміну ідеями. Наприклад, акселератори та інкубатори — це програми, які забезпечують менторство, навчання та ресурси для стартапів на ранніх стадіях. Вони також надають мережу підприємців, інвесторів та експертів, які можуть допомогти стартапам розвиватися та досягати успіху.

Незважаючи на те, що війна завдала значних матеріальних збитків, перебоїв у бізнесі та обмежень у логістиці та ланцюжках поставок, українські підприємства продемонстрували значну стійкість.

До кінця 2022 року рівень ділової активності більшості українських підприємств стабілізувався. У цей критичний час вкрай важливо підтримати український бізнес, щоб економіка залишалася на плаву, а українці залишалися зайнятими. Крім того, існує занепокоєння, що малі та середні підприємства будуть ненавмисно виключені з процесу реконструкції. Підприємства потребуватимуть значної підтримки, включно з фінансуванням і розбудовою потенціалу, щоб забезпечити рівні умови гри та місце за столом у планах реконструкції.

Пандемія Covid-19 і подальша війна порушили та перенаправили глобальні ланцюги поставок, негативно вплинувши на українські підприємства. Міграція робочої сили та скорочення споживчого попиту призвели до зниження ділової активності та економічного зростання по всій країні. Особливо сильно постраждали малі та середні підприємства, особливо ті, які розташовані поблизу зон конфлікту у східних, південних і західних регіонах, і багато з них були змушені перенести свою діяльність в інші частини України або сусідні країни.

До війни малі та середні підприємства стикалися з перешкодами, які заважали українському бізнес-сектору процвітати, незважаючи на умови відносно вільного ринку. Таке неоптимальне бізнес-середовище знижує привабливість України для іноземних інвесторів, перешкоджаючи припливу приватного капіталу. Нестримна корупція, громіздкий податковий процес, слабка судова система та відсутність достатніх механізмів захисту прав

власності негативно впливають на потенціал зростання та продуктивність малих та середніх підприємств. Незважаючи на те, що більшість із цих проблем були визначені до війни та були затьмарені більш нагальними потребами, вони, ймовірно, залишаться актуальними після війни.

Через війну малі та середні підприємства стикаються з додатковими проблемами, включаючи фізичні пошкодження, отримання фінансової підтримки та страхування, отримання консультацій, вивчення досвіду міжнародних компаній та сприяння міжнародному партнерству. Згідно з дослідженням, проведеним Центром досліджень економічної політики, хоча 79 відсотків малих і середніх підприємств повідомляють про можливість підтримувати свою діяльність, якщо війна триватиме далі, то, ця кількість зменшується до 62 відсотків. В опитуванні, проведеному на замовлення ЄБРР у партнерстві зі Сполученими Штатами та Швецією, низький попит і пригнічена ринкова активність названі найбільшою проблемою 77 відсотків малих і середніх підприємств, за якою слідує зростання витрат на 70 відсотків. Зараз доступність ліквідності та кредитів обмежена, і 36 відсотків підприємств в Україні поки що шукають варіанти фінансування. Невизначеність, викликана триваючим конфліктом, заважає компаніям прогнозувати або будувати довгострокові стратегії [33].

У той же час нестача робочої сили заважає компаніям підтримувати свою діяльність. Приблизно 5,1 мільйона українців були змушені виїхати за кордон у 2022 році, і майже чверть залишаються невпевненими щодо того, чи повернуться вони. Це серйозно впливає на наявність кваліфікованих працівників, і багато малих та середніх підприємств не можуть запропонувати фінансові стимули для залучення та утримання працівників. Втрата або пошкодження ключової інфраструктури, зокрема логістичної інфраструктури, в результаті конфлікту.

Подолання негативних тенденцій передбачає активізацію державної політики, створення правових, організаційних та економічних основ для формування сучасних, конкурентоспроможних галузей [15].

Міжнародна спільнота надає настільки необхідні фінансові кошти через бюджетну підтримку безпосередньо уряду України, щоб продовжувати працювати. На жаль, існує дуже мало точок дотику для інтеграції ширшого бізнес-сектору в цю підтримку. Український уряд запустив ініціативи, зокрема Офіс розвитку малого та середнього підприємництва (SMEDO) [34], щоб підтримати підприємницьку спроможність і полегшити доступ до фінансування. Цифровізація економіки зробила процес запуску нового бізнесу набагато простішим і швидшим. Проте без належного фінансування та технічної спроможності багато новозареєстрованих компаній не виживуть. У той час як державна підтримка є цінною, залучення приватного капіталу та міжнародна підтримка необхідні для забезпечення довгострокового розвитку цих компаній та української економіки. Приватний капітал матиме вирішальне значення для відновлення та сталого розвитку України.

Нові економічні та політичні реалії вносять свої корективи і процес державного регулювання потребує постійного наукового супроводження [16]. Оскільки розмова про відновлення України розвивається, міжнародне співтовариство, яке працює з українським урядом, має працювати над тим, щоб залучити малі та середні підприємства до цього процесу, і пам'ятати про такі моменти:

Існує потреба зосередитися на розвитку спроможності та навичок нинішніх внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та біженців, щоб вони безперешкодно реінтегрувалися в українську економіку після повернення.

Оскільки Україна демасштабує свою військову економіку під час мирного процесу, реінтеграція ветеранів назад у цивільне життя та ринок праці буде важливим питанням. Хоча є деякі програми, які присвячені жінкам і молодим підприємцям, як в Україні, так і за її межами, є можливість сприяти стартапам та інвестиціям у капітал компаній.

За підтримки міжнародних партнерів та на основі реформування податкового законодавства в Україні вже зроблені суттєві кроки фінансової підтримки вітчизняних підприємств та підприємців, проте ці ініціативи

потребують поглиблення та розширення [22]. У довгостроковій перспективі українським малим і середнім підприємствам потрібно зайняти місце і бути повною мірою залученими до реконструкції своєї країни. Міжнародне співтовариство, організації з надання допомоги та партнери-виконавці повинні працювати разом, щоб виконати обіцянку кращого майбутнього для України.

Економічна стабільність України насамперед залежить від платників податків, які сьогодні продовжують працювати в умовах глобальних викликів. Запроваджені податкові зміни покликані забезпечити можливість суб'єктам бізнесу заощадити кошти на сплаті податків та інвестувати їх в подальшу господарську діяльність, щоб підтримувати та розвивати її [17].

Малі та середні підприємства з меншою ймовірністю зможуть отримати великі банківські кредити, ніж великі фірми, натомість вони покладаються на внутрішні кошти або готівку, щоб розпочати та спочатку керувати своїми підприємствами. Розробка політики, аналітична робота та інші консультативні послуги можуть надаватися на підтримку діяльності малих та середніх підприємств.

### 1.3. Особливості формування малого бізнесу в Європі

Малі та середні підприємства (МСП) – це підприємства, які мають доходи, активи або кількість працівників нижче певного порогу. Кожна країна має власне визначення того, що є малим і середнім підприємством. Необхідно відповідати певним критеріям розміру, а іноді також береться до уваги галузь, у якій працює компанія.

Мікро-, малі та середні підприємства складають 99% компаній у ЄС [35]. Вони забезпечують дві третини робочих місць у приватному секторі та сприяють більш ніж половині загальної доданої вартості, створеної підприємствами в ЄС. Було прийнято різні програми дій для підвищення конкурентоспроможності МСП за допомогою досліджень та інновацій, а також для забезпечення кращого доступу до фінансування. Досягнення вуглецевої

нейтральності та цифровий перехід також були враховані в стратегіях, прийнятих для забезпечення кращих рамкових умов для МСП. Крім того, вплив пандемії COVID-19 і війни в Україні стимулював нові думки про економічне відновлення, реконструкцію та підвищення стійкості МСП.

Кожна країна також може встановлювати різні вказівки для різних галузей, щоб визначити, що таке малий бізнес у різних секторах. МСП відіграють важливу роль в економіці, забезпечуючи роботою величезну кількість людей і допомагаючи формувати інновації. Уряди регулярно пропонують стимули, включаючи сприятливий режим оподаткування та кращий доступ до кредитів, щоб допомогти МСП зберегти бізнес.

Згідно з Європейською Хартією (від 19.06.2000 р.) підприємства малого бізнесу розглядаються як ключове джерело робочих місць, як підґрунтя для бізнесових ідей та як рушійна сила інновацій, зайнятості, а також соціальної та локальної інтеграції до Європи [27].

МСП відокремлені від великих транснаціональних компаній, оскільки вони принципово працюють по-іншому. Великим складним фірмам можуть знадобитися розширені системи планування ресурсів підприємства (ERP) – для бухгалтерського обліку, управління ланцюжками поставок і фінансової звітності, а також взаємозв'язку між офісами по всьому світу – або більш глибокі організаційні процеси. З іншого боку, малим і середнім підприємствам може знадобитися менше систем, враховуючи вужчу сферу діяльності.

Малі та середні підприємства стикаються з комплексними проблемами. Уряди та інші інституції по всьому світу запускають програми, щоб надати їм консультативну підтримку, необхідну для відповіді на цей момент.

Оскільки вони розуміють, що загрози для МСП є загрозами для економіки та суспільства, уряди в усьому світі зробили підтримку МСП пріоритетом протягом пандемії COVID-19 за допомогою таких програм, як пряма фінансова допомога, державні гарантії за кредитами та податкові пільги. Хоча така фінансова підтримка є корисною, вона не обов'язково налаштовує фірми на процвітання в довгостроковій перспективі та на боротьбу з багатьма

проблемами, з якими вони стикаються, зокрема тиском щодо декарбонізації, інтернаціоналізації, не відставати від цифровізації та забезпечення потрібних талантів. Крім того, багато з цих підтримок знаходяться на межі терміну дії.

Сьогодні усе частіше в західноєвропейській літературі вживається термін «small business» в англійській транскрипції, що перекладається як «малий бізнес». Хоча, наприклад, в країнах Західної Європи застосовується термін «малі та середні підприємства», у Франції – загальноприйнята аббревіатура «PME», у Німеччині – не прийнято розглядати малий і середній бізнес окремо, тому підприємства визначаються єдиним поняттям «mittelstand» (середній прошарок) [26].

У Європейському Союзі майже всі 20 відсотків малих підприємств, які здійснюють продажі через електронну комерцію, продають у межах своєї економіки. Менше половини цих компаній, що становить лише 8 відсотків загального ринку, продають в інших країнах ЄС. Лише 4 відсотки продають за межі Європейського Союзу [35]. Подібна тенденція спостерігається і серед компаній середнього розміру.

МСП пропонують інноваційні рішення таких проблем, як зміна клімату, ефективне використання ресурсів і соціальна згуртованість, і допомагають поширювати ці інновації в регіонах Європи. Таким чином, вони є ключовими для подвійного переходу ЄС до стійкої та цифрової економіки. Вони мають важливе значення для конкурентоспроможності та процвітання Європи, промислових екосистем, економічного та технологічного суверенітету та стійкості до зовнішніх шоків.

Як і в інших країнах, МСП становлять 99% усіх підприємств у ЄС. У малих і середніх підприємствах працюють приблизно 100 мільйонів осіб і вони створюють більше половини валового внутрішнього продукту (ВВП) Європейського Союзу. В європейських країнах малий бізнес забезпечує до 60 % надходжень до бюджету [28].

Збезпечення кваліфікованої робочої сили має важливе значення для процвітання МСП. Європейський пакт про навички та інші ініціативи

продовжуватимуть підтримувати навчання, подолаючи розрив між навичками та потребами МСП на європейському ринку праці.

Існує багато малих і середніх підприємств зі свіжими ідеями, привабливими новими продуктами чи послугами та високим потенціалом зростання. Однак їм часто важко знайти фінансування. Європейський Союз заохочує підприємництво, заохочує створення нових компаній і допомагає малому бізнесу розвиватися, і він особливо прагне полегшити доступ до фінансування для інноваційних компаній Європи.

Зростання цифрової комерції надає підприємцям більше можливостей для розширення діяльності в ЄС і в усьому світі. Однак для малого бізнесу залишається невикористаний потенціал, оскільки все ще існують перешкоди для повного глобального розширення. У той час як глобальний ринок раніше був компетенцією лише найбільших компаній, оцифрування демократизує комерцію та змінює підрахунок того, хто може повноцінно брати участь у транскордонній торгівлі.

Політика відносно малого підприємництва в країнах ЄС має вертикальну та горизонтальну основу регулювання (рис. 1.7).

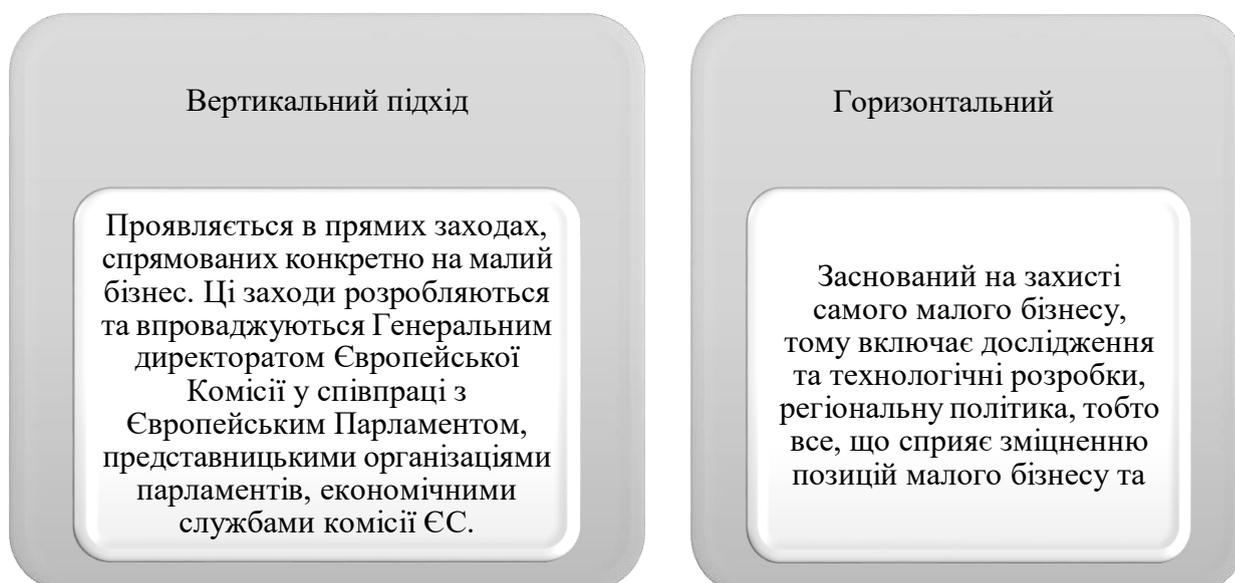


Рис. 1.7. Політика відносно малого підприємництва в країнах ЄС  
(розроблено автором на основі [29])

Однією з критичних проблем, що турбують МСП, є затримка платежів, яка порушує грошовий потік і перешкоджає конкурентоспроможності. Новий Регламент про боротьбу з простроченнями платежів пропонує суворіші максимальні ліміти платежів, автоматичну виплату нарахованих відсотків і компенсаційних зборів, а також посилені заходи захисту для захисту МСП від неналежних платників.

Програма єдиного ринку (SMP) – це програма фінансування ЄС, яка допомагає єдиному ринку повністю розкрити свій потенціал і забезпечує відновлення Європи після пандемії COVID-19 [36].

Принцип «Спочатку думай про мале» привертає увагу МСП, досліджуючи їхні потреби перед запровадженням нових законів і законодавства, які можуть мати значний вплив на їх діяльність. Висуваючи МСП на центральне місце, принцип «Думай спочатку розумно» дає змогу національним урядам запроваджувати ефективне законодавство та індивідуальні правила на користь МСП.

Програма єдиного ринку (SMP) була прийнята 28 квітня 2021 року. З 4 208 мільйонів євро на період 2021-2027 років SMP забезпечує інтегрований пакет для підтримки та зміцнення управління та функціонування єдиного ринку.

SMP містить бюджет, призначений для заходів на підтримку конкурентної політики. Ця Програма конкуренції дозволить Комісії безпосередньо підтримувати розробку політики конкуренції та забезпечувати ефективно, результативно та відповідне правозастосування конкуренції.

SMP є сучасною, простою та гнучкою програмою, яка об'єднує широкий спектр заходів, які раніше фінансувалися окремо, в одну послідовну програму. Це забезпечить безперервність ефективної роботи Єдиного ринку на місцях, водночас забезпечуючи краще співвідношення ціни та якості для громадян ЄС, і дозволить зосередитися на пріоритетах, необхідних для відновлення [37].

Державні контракти присуджуються через тендери (державні закупівлі) на закупівлю послуг, товарів або робіт з метою забезпечення діяльності

інституцій або програм ЄС. Гранти надаються для співфінансування конкретних проектів або цілей через конкурси пропозицій, наприклад навчання національних суддів.

Представники малого та середнього бізнесу можуть брати участь у відкритих конкурсах європейських програм, таких як: Horizon Europe Programme, Creative Europe Programme, Erasmus+ Programme, Digital Europe Programme, EU4Health Programme, Programme for the Environment and Climate Action, Single Market Programme [30].

Європейський портал малого бізнесу – це єдине місце, яке дозволяє малим підприємствам і підприємцям отримати доступ до всієї інформації, наданої ЄС щодо малих і середніх підприємств і для них. Це охоплює практичні поради щодо того, як отримати доступ до фінансування/фінансування, знайти партнерів або вийти на міжнародний рівень, а також інформацію про політику, програми та ініціативи ЄС, щоб допомогти малим компаніям розвиватися.

Із загостренням війни в Україні вартість продовольства, сировини та енергоносіїв, і без того високі через пандемію COVID-19, продовжує суттєво зростати. Напередодні скоординованих дій на рівні ЄС, як погоджено міністрами енергетики ЄС 9 вересня 2022 року, уряди ЄС почали впроваджувати політику підтримки компаній, які постраждали від зростання цін, а також тих, які мають комерційні зв'язки з Україною, Росією чи Білоруссю [38].

Європейський Союз роками підтримує малий бізнес, надаючи фінансування та розробляючи програми та політику, щоб допомогти йому розвиватися та впроваджувати інновації.

Малі підприємства в Європі мають фантастичну можливість рости та процвітати. Ці власники показали нам, на що здатні рішучість, креативність, послідовність і сміливість. МСП можуть бути невеликими за розміром, але вони мають великий вплив. Вони є життєво важливим джерелом творчості та мають справжнє підприємницьке бажання інновацій. Вони відповідають за

створення переважної більшості нових робочих місць і є справжнім двигуном зростання нашої економіки. Вони це неодноразово доводили.

Зелений бізнес, як окремих тип економічної діяльності розпочав своє формування з країн Європейського союзу, що власне стосується й формування фінансового механізму його становлення та розвитку [31].

Найважливіше, що потрібно взяти до уваги, намагаючись проникнути в контрольоване бізнес-середовище, – це культурне розмаїття. Європа охоплює численні етнічні групи, тому це не схоже на культурний розпад. При веденні бізнесу з людьми з інших країн можуть виникати непорозуміння через культурні відмінності, різні стилі спілкування, структури влади, не кажучи вже про ставлення до роботи та часу.

У межах ЄС функціонують загальноєвропейські інформаційні ресурси. Одним із таких ресурсів є бізнес-портал «Твоя Європа», що являє собою практичний радник для ведення бізнесу в Європі. Він надає підприємцям інформацію та інтерактивні послуги, що допомагають їм розширювати свій бізнес усередині ЄС та за кордоном. Європейська мережа «Підприємницька Європа» допомагає малим та середнім підприємствам отримувати доступ до інформації про різні ринки, сприяє в подоланні юридичних перешкод та допомагає знайти потенційних ділових партнерів в Європі. Також існують портали з надання інформації про міжнародні ринки збуту продукції, допомоги європейському бізнесу в знаходженні партнерів поза межами ЄС, доступу до фінансів – допомагає малим та середнім підприємствам знаходити дешеві фінансові ресурси [32].

В останні кілька років зростає інтерес до ведення бізнесу в Європі. Компанії прагнуть виходити на міжнародний рівень і цінують, що Європа пропонує ідеальний клімат з точки зору позитивних інвестицій. Одне можна сказати напевно: європейські країни налаштовані на економічне зростання, а значить, можливостей дуже багато. Споживачі шукають товари з усіх куточків світу; навіть під час рецесії імпорту залишається високим. Найважливіше те, що

є прогалини, які можуть заповнити компанії з-за кордону Європи. Ми говоримо не тільки про продукти, а й про послуги.

Відкриття власного бізнесу в Європі має багато переваг, тому з кожним роком кількість зареєстрованих підприємств в ЄС помітно зростає. Реєстрація компанії в Європі буде цікава як великому бізнесу, так і приватним компаніям, які прагнуть оптимізувати витрати на бізнес. Європейські компанії мають позитивну ділову репутацію, а уряди більшості країн активно підтримують бізнес: субсидії, програми розвитку та податкові знижки для малого та середнього бізнесу.

Процедура відкриття рахунку в європейських банках з кожним роком ускладнюється. Натомість бізнесмен, який зареєструє бізнес у Європі, матиме реальну можливість відкрити банківський рахунок у Португалії, Іспанії, Італії, на Кіпрі тощо.

У багатьох країнах Європи розроблені програми розвитку стартапів для малого та середнього бізнесу. Кіпр визнано найзручнішою країною для європейського бізнесу, адже тут:

Якісна законодавча система, яка повністю відповідає законодавчій базі ЄС та вимогам Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

Стабільна економічна та політична ситуація.

Повна інтеграція в ЄС.

Законно можна мінімізувати оподаткування, тому що податки тут одні з найнижчих в ЄС:

корпоративний податок - 12,5%;

податок на дивіденди від бізнесу в усьому світі 0%,;

спеціальний податковий режим IP BOX для компанії у сфері інтелектуальної власності, особливий податковий статус Non-domicile, іноземець може стати податковим резидентом Кіпру всього за 60 днів;

немає податку на багатство, податку на спадщину, податку на дарування та щорічного податку на нерухомість.

Процедура реєстрації компанії швидка та проста.

Вдале географічне розташування, теплий клімат, сучасна інфраструктура та добре розвинена система охорони здоров'я та освіти [39].

Португалія приваблює фахівців і підприємців, оскільки має конкурентну податкову систему. Держава входить до 5 європейських країн за легкістю ведення бізнесу. Витрати на оренду офісу, комунальні послуги та консультації бухгалтерів тут найнижчі в Європі. Уряд країни також активно працює над створенням комфортних умов для іноземних бізнесменів, зокрема, в державі діють спеціальні вільні економічні зони, які надають податкові пільги. Наприклад, на Мадейрі найнижчий корпоративний податок у ЄС – 5%.

Крім того, для нових резидентів Португалія пропонує спеціальну податкову програму для незвичайних резидентів. Згідно з яким підприємець протягом 10 років звільняється від податків на більшість видів особистих доходів, отриманих з іноземного джерела або оподатковуваних в іншій країні.

Корпоративний податок відрізняється в різних регіонах Португалії:

17-21% для компаній, зареєстрованих на материковій частині Португалії;

11,9% - 14,7% для бізнесу, який працює за загальними правилами на острові Мадейра;

5% для компаній, зареєстрованих на острові Мадейра на умовах режиму ІВС (Міжнародний бізнес-центр Мадейри) [40].

В Європі є величезна кількість можливостей, як всередині, так і за межами Європейського Союзу. Малий і середній бізнес має вирішальне значення не лише для економічного зростання та стабільності, але й для створення робочих місць та інновацій у продуктах і послугах.

## Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних аспектів розвитку діяльності підприємства малого бізнесу в умовах глобальних викликів, доцільно зробити наступні висновки:

1. Підприємництво можна розглядати як ідентифікаційні зміни, пошук можливостей, прийняття ризиків і відповідальності, інновації існуючих або

нових продуктів, краще використання ресурсів, створення нових цінностей, значущих для клієнтів, і повторення обробляти все знову і знову.

2. Держава відіграє вирішальну роль у сприянні підприємництву. Впроваджуючи стратегії, як-от надання доступу до фінансування, зменшення бюрократичної тяганини та створення сприятливої законодавчої бази, держава може позитивно вплинути на підприємницький ландшафт і сприяти економічному зростанню та створенню робочих місць.

3. Власники бізнесу в Європі отримують вигоду від Закону про єдиний ринок, який спрямований на усунення перешкод для ділових операцій між державами-членами ЄС. Наявність можливості подолання прогалин у ринкових можливостях і використання нових бізнес-моделей відкриває більше простору для зростання.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

#### 2.1. Аналіз українського ринку спец та сільськогосподарської техніки

Важлива роль, яку відіграють промисловість і аграрний сектор у забезпеченні стійкості економіки України в умовах затяжної війни і повоєнного відновлення, потребує обґрунтування напрямів і заходів державної політики щодо підтримки реформ та ініціатив, спрямованих на адаптацію суб'єктів господарювання до викликів і ризиків війни, а також закладення підґрунтя для відновлення потенціалу довгострокового зростання.

У 1991 р. промисловість України виробила 90,2 тис. тракторів, 71,9 тис. плугів, 48,7 тис. сівалок (Самченко, 1992). Загальна економічна криза, спричинена розпадом тодішнього єдиного народногосподарського комплексу, втратою міжреспубліканських господарських зв'язків, застарілими технологіями виробництва і, відповідно, низькою конкурентоспроможністю української техніки на зовнішніх ринках, імпортом іноземної продукції. високоякісної техніки та обладнання призвело до занепаду та втрати потужного виробничого потенціалу, який до недавнього часу дозволяв розробляти та виробляти в Україні повністю обладнані технологічні комплекси для рослинництва та тваринництва. Рівень локалізації української складної спецтехніки та сільськогосподарської техніки досить низький – техніка та обладнання оснащені вузлами та агрегатами іноземного виробництва. На український ринок спецтехніки виходить новий потужний гравець – спецтехнік “Вінтехсолушнс” – сучасна компанія, яка забезпечує комплексний підхід до поставки, продажів, гарантійного та постгарантійного сервісу.

Ми поєднали досвід машинобудування та знання в цій області з новими технологіями та підходами, щоб запропонувати нашим клієнтам лише найкращі рішення для їхніх потреб. Наша команда – це висококваліфіковані

професіонали: спеціалісти з машинобудування, фахівці з продажу та інженери. Симбіоз цих професій дозволяє вирішувати складні задачі і розробляти інноваційні продукти. Ми розуміємо потреби ринку та потреби споживачів. Час – дорогоцінний ресурс, особливо для споживачів, орієнтованих на швидкість. Саме тому, наша головна перевага – це наявність більше 70 одиниць продукції та швидкі поставки від “Вінтехсолушнс”, які дозволяють отримувати потрібну продукцію в найкоротші строки. Сучасний бізнес не знає кордонів – партнерство компанії “Вінтехсолушнс” з Європейськими виробниками та співпраця з провідними компаніями України, дозволяє нам підтримувати передові технології та розширювати географію нашої діяльності. Ми обрали найкращі бренди, які пропонують урівноважену якість та надійність для споживачів з різною фінансовою можливістю

Внаслідок повномасштабного вторгнення РФ на територію України вітчизняний ринок сільськогосподарської техніки у 2022 році проти 2021 року суттєво скоротився рис. 2.1.

#### машин та обладнання для підготовки або оброблення ґрунту

- у кількісному виразі на 35-40%,
- у вартісному – 50-55%;

#### машин для збирання, обмолоту сільськогосподарських культур

- у кількісному виразі на 30-35%,
- у вартісному – на 40-45%

#### сільськогосподарських тракторів

- у кількісному на 45-50%
- у вартісному виразі на 40-45%.

Рис. 2.1. Ринок сільськогосподарської техніки у 2022 році по відношенню до 2021 року

Сума прямих збитків, завданих агропромисловому комплексу України за рік повномасштабної війни, складає \$8,7 млрд.

У машинобудуванні значну частину підприємств на півдні та сході було зруйновано (наприклад, Азовський судноремонтний завод) або зупинено (Новокраматорський машинобудівний завод). Різних ступенів пошкоджень унаслідок бомбардувань зазнали, зокрема, підприємства Харківської області –

ДП “Завод імені В. О. Малишева”, АТ “Українські енергетичні машини” (колишні Турбоатом та Електроважмаш), Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, внесені до переліку об’єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки й безпеки держави. Деякі підприємства перебувають у процесі релокації. Проте завдяки державному замовленню (у т. ч. на потреби оборони), замовленням автовиробників ЄС, агросектору, залізниці, енергетики та металургії галузь поступово відновлює свою діяльність, до прикладу, створює нові зразки спеціальної та військової техніки.

Основою функціонування будь-якого товарного ринку, у тому числі ринку спецтехніки, сільськогосподарської техніки та обладнання, є баланс пропозиції (сформованого переважно вітчизняним виробництвом та імпортом) та попиту (сформованого споживачами відповідної продукції). Власне виробництво сільськогосподарської техніки в Україні є не лише передумовою ефективного розвитку вітчизняного аграрного сектору, а й фактором збереження та підвищення якості трудового потенціалу, забезпечення стабільних надходжень до бюджету, запобігання відпливу валюти з країни та стимулювання його припливу за рахунок збільшення експорту, розвитку логістичної та соціальної інфраструктури тощо.

Через низький рівень концентрації ресурсного потенціалу (виробничого, технологічного, фінансового, інвестиційного, інтелектуального, трудового) малі підприємства неспроможні забезпечити виробництво сучасних комплексних інноваційних засобів механізації сільськогосподарського виробництва. Їхня діяльність спрямована на виготовлення, як правило, невеликих серій нескладних машин і інструментів, запасних частин або вузлів складного устаткування, а також на впровадження великовузлового складання окремих модифікацій машин чи технологічних комплексів (Даценко, 2019).

У 2021-2022 роках відбулися суттєві зміни у територіальному розміщенні сільськогосподарської техніки виробників в Україні. Природно, що в південних і східних регіонах, які найбільше постраждали від воєнних дій, кількість

машинобудівних підприємств скоротилася. У Запорізькій, Харківській та Миколаївській областях це зменшення становило відповідно 11, 7 та 4 одиниці. Деякі підприємства були перенесені в західні та центральні регіони (Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Київська, Одеська, Тернопільська, Чернівецька області), деякі просто припинили роботу в силу різних обставин.

Загалом за рік бойових дій кількість діючих підприємств галузі зменшилася на 30 одиниць (рис. 2.2).

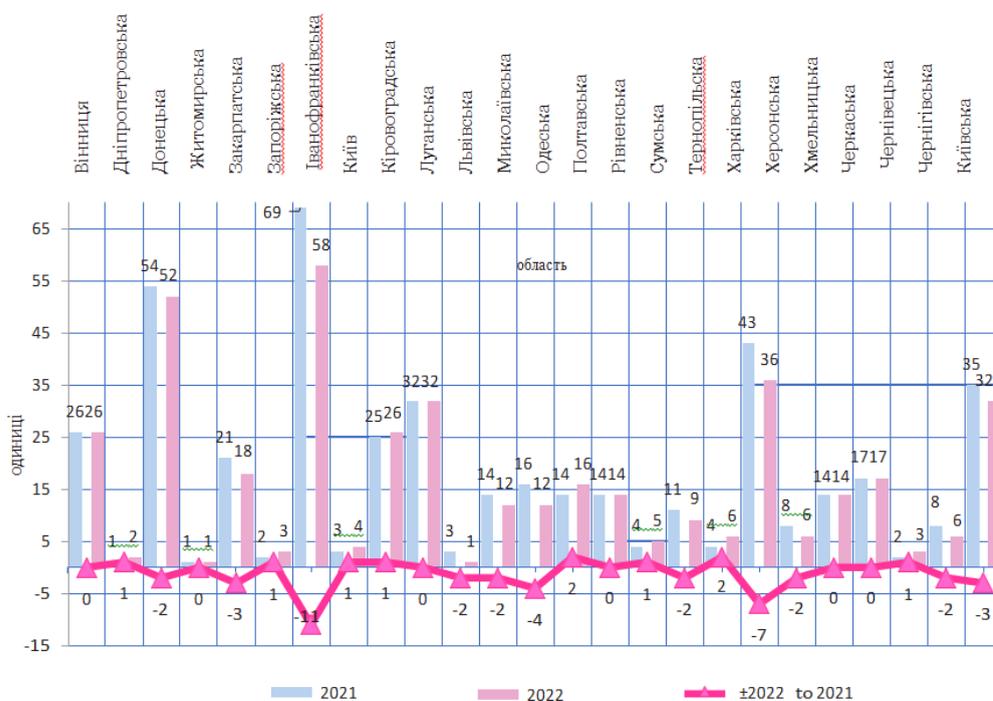


Рис. 2.2. Кількість діючих підприємств сільськогосподарського машинобудування за регіонами України у 2021-2022 роках на 1 листопада, од.

Дуже велика чисельність знищення та пошкодження сільгосптехніки, внаслідок чого оціночні втрати виробників складають понад \$4,65 млрд. Загалом, внаслідок війни пошкоджено або зруйновано 109.6 тис. одиниць сільгосптехніки. Це суттєво ускладнило польові роботи та вплинуло на фінансовий стан господарств.

Відтак, у 2022 році економісти прогнозували, що ринок сільськогосподарської техніки в Україні помітно скоротиться, адже поставки техніки та запчастин з-за кордону затримувались через порушення логістичних

шляхів. Негативний відбиток на цю сферу наклали і дефіцит пального, а також блокування портів.

За даними Державної служби статистики України, у 2017 було ввезено близько 4 тисяч одиниць техніки: екскаватори, трамбувальні машини, самохідні бульдозери, дорожні катки, планувальники й т.д. 2018 продовжив показники зросту, а 2019 дещо “просів”. Проте все це свідчить про поступове відновлення ринку.

За даними AUTO-Consulting ринок спеціальних транспортних засобів (спецтехніки) за перший квартал поточного року зріс на 11,78%, в порівнянні з аналогічним показником минулого року. Абсолютний рекорд в сотні відсотків спостерігався в березні, адже минулого березня фактично всі бізнес-процеси були зупинені. Якщо за березень 2022 року було придбано лише 14 спецтехніки, то цього року в березні поставили на облік рівно 100 машин, відповідно і ріст в 614%, а за січень (191), лютий (79) були провальними, в порівнянні з минулорічними зимовими місяцями (-4% та -33% відповідно). На початку 2023 року було придбано 370 машин в сегменті спецтехніки проти 331 за перший квартал 2022 року, тому зростання є, але не значне.

З початку 2023 року на 16,7% упав попит на фургони за підсумками кварталу, але вже в березні він почав стрімко відновлювати позиції. Наразі рахунок 729 проданих цього року фургонів проти 875 штук за перший квартал 2022 року.

На 56% зріс попит на машини технічної допомоги, а от закупівля сміттєвозів впала на 54%: 2023 році їх поставлено лише 23 машини проти 50 2022 року. Також одразу на 72% впали продажі самоскидів, що пов'язано із зупинкою та заморожуванням багатьох об'єктів будівництва. Впав попит на 73% на вантажо-пасажирську техніку, також на 17% знизився попит на бортову техніку. Менше завезли автопідіймачів (33 проти 42), але кожен місяць війни в Україні спостерігається поступове відновлення споживання до такої спецтехніки. Особливо затребуваними в 2022-2023 рр. стали медичні

автомобілі, закупівля яких збільшилася у 5 разів. Також великий попит був на пасажирські версії легких фургонів та сідлові тягачі.

Найбільшу кількість поставок отримують з європейських та азіатських країн – китайські заводи з виробництва різних видів спецтехніки. Хоча основними постачальниками залишається Великобританія, Польща та Німеччина. Тож з приводу позитивних змін в сфері дорожньо-будівельного ринку – це плани на великі об'єми ремонту доріг та їх державне фінансування. А щодо інших змін, що наступили після пандемії, то це відновлення активності в будівельній галузі. Covid-19 призупинив роботи в житловому та нежитловому будівництві, та зараз сектор вийшов в лідери галузі.

Слід зауважити, що Україна в цей час далі активно працювала над виконанням раніше підписаних контрактів із Китаєм, зокрема, у військово-технічній сфері та обміну технологіями. Були укладені й нові контракти. Однак, на думку на той час члена комітету Верховної Ради України з питань національної безпеки та оборони А. Кінаха “відсутність стратегії і системних дій по розвитку військово-технічного співробітництва, зрив практично всіх державних програм по виробленню спецтехніки та нових озброєнь призвели до суттєвого скорочення участі України не лише в проектах, а й на ринках спецтехніки та озброєнь Китаю”. Крім того, Китай сам поступово за кілька років перетворився на конкурента для українського ВПК, своєю продукцією витісняючи українських виробників із ринків Азії та Африки.

В Україні історично відсутня культура виробництва самохідних зернозбиральних комбайнів, тому державне фінансування дослідно-конструкторських робіт з їх проектування та налагодження масового виробництва не призвело до позитивних результатів. Спроби налагодити виробництво ліцензійної техніки або створити спільні підприємства з провідними західними виробниками відповідної машинобудівної продукції не мають успіху, насамперед через незбалансовану державну політику та слабкий контроль за використанням бюджетних коштів. В результаті український ринок насичений імпортними комбайнами. На ринку активно конкурують між собою

нові машини кращих світових брендів і вживані зернозбиральні комбайни на вторинному ринку.

Отже, за останні роки у структурі імпорту також спостерігаються негативні тенденції рис. 2.3.

По перше, імпорт техніки значно скоротився, адже частина територій на Півдні та Сході України окупована або знаходиться в зоні бойових дій, що призвело до скорочення попиту на агротехніку взагалі, у тому числі, на імпорту.

По-друге, в імпорті зросла частка вживаної техніки та більш дешевої і менш якісної техніки. Це є наслідком падіння внутрішніх цін на експортоорієнтовану сільськогосподарську продукцію, розрив логістичних ланцюгів, значне подорожчання енергоносіїв та інфляційні процеси, що призвело до зниження ефективності аграрного виробництва, а, отже, обмеження можливості купівлі дорогих і високотехнологічних машин», – йдеться у повідомленні.

По-третє, через інфляцію, збільшення цін на енергетичні ресурси та зростання логістичних витрат відбулося зростання цін на якісну та продуктивну техніку провідних світових виробників, зазначив науковець.

Рис. 2.3. Тенденції у структурі імпорту сільськогосподарської техніки

До початку повномасштабних військових дій у 2022 році значна кількість підприємств активно впроваджували інновації у виробництво та покращували якість продукції. Так, наприкінці 2019 року компанія “Ельворті”, яка виробляє ґрунтообробну та посівну техніку, увійшла до 50 кращих інноваційних компаній України завдяки використанню принципів бережливого виробництва Toyota. Економія компанії від скорочення витрат на електроенергію та опалення склала близько 1,5 млн грн на рік (ТОП-50 інновацій..., 2019). Харківський тракторний завод мав на меті створити на власній виробничій базі потужний індустріальний парк, ключовим резидентом якого мав стати ХТЗ. Діяльність технопарку також була спрямована на розвиток ІТ-технологій, логістичних, торгових, освітніх та інших кластерів (Співробітники Харкова..., 2022).

На сучасному етапі розвитку спецтехніки та сільськогосподарського машинобудування в Україні, його продукція здебільшого неконкурентоспроможна порівняно з продукцією кращих світових виробників, потужний виробничий і кадровий потенціал, інвестиції та державна допомога дозволять їй досягти належного рівня.

Надалі доцільно надати характеристику об'єкту дослідження, що є офіційним дилером та імпортером різноманітної спец та сільськогосподарської техніки та провести аналіз фінансово-економічної діяльності.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”

Підприємство ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” засноване у 2003 р. і є офіційним дилером та імпортером різноманітної техніки. Спеціалізується з продажу дробильно-сортувального обладнання, спеціальної техніки, сільськогосподарської техніки, вантажівок, автобусів, а саме рис. 2.4:

### технологічні лінії

- лінії виробництва щебеню з гірських порід мобільні дробильно-сортувальні установки,
- лінії виробництва кубоподібного щебеню, виробництво щебеню з гравійно-піщаних сумішей, виробництво щебеню з осадових порід, сортування кар'єрного щебеню,
- переробка будівельних відходів,
- переробка опор контактної мережі,
- переробка металургійних шлаків, твердих побутових відходів;

### різне будівельне обладнання

- щоківі, конусні, молоткові, спеціального призначення дробарки;
- інерційні, колосникові, самобалансні гуркоти;
- вібраційні, пластинчасті, шлюзові живильники;
- млини;
- конвеєри;
- портові навантажувачі;
- піскомийки, вібромийки;

### агрегати

- великого дроблення, середнього дроблення, дрібного дроблення,
- сортування,
- грануляції, утилізації.

Рис. 2.4. Асортимент продукції ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”

Основні дані щодо ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”

ЄДРПОУ:	32635674
Назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" - (ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА")
Організаційна форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса:	36000, ПОЛТАВСЬКА область, місто ПОЛТАВА, вулиця СЕРЬОГІНА, будинок 4-А Запис в ЄДР: 36008, Полтавська обл., м. Полтава, вул. Серьогіна, буд. 4А
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	06.08.2003 ( 20 років 4 місяці ) Номер запису: 15881200000000278
Статутний капітал:	200 000.00 грн
Засновники:	<u>Садовніков Ігор Борисович</u> <u>Садовнікова Тетяна Іванівна</u>
Види діяльності:	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 28.25 Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами 45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 46.16 Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у. 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
Контакти:	<a href="tel:58-39-66">58-39-66</a>

ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” є офіційним імпортером Sinotruk International, представником Shandong SEM Machinery. Також ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” представляє продукцію компанії DSP Prerov та з 2012 р. рис. 2.5.

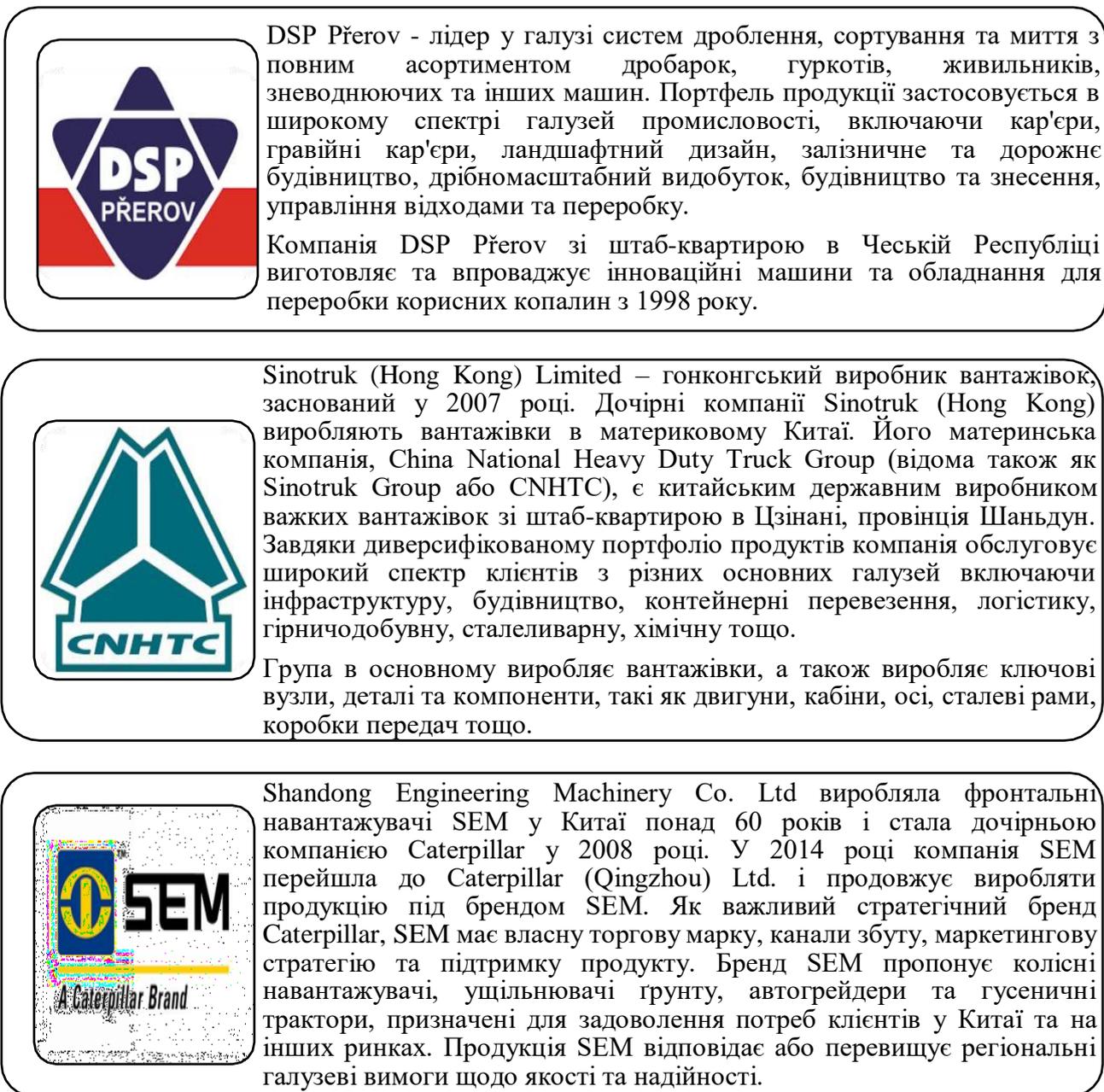


Рис. 2.5. Основна представницька діяльність

Місія ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” – задоволення потреб підприємств потужною, надійною технікою та обладнанням при оптимальних капіталовкладеннях. Індивідуальний підхід та оптимальна пропозиція співпраці в рамках вашого бюджету, дозволяє нам підтримувати надійні партнерські відносини з нашими замовниками.

Для висвітлення аналізу фінансового стану ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” нами використовувались дані фінансової звітності за 2020-2022 рр. на основі (додатків А-В) табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” за 2020- 2022 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2020	2021	2022	2022 до 2020 рр.		2022 до 2021 рр.	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
<b>1. Капітал підприємства</b>									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 “Баланс»	27841,2	33122,6	26375,5	-1465,7	-5,26	-6747,1	-20,37
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 “Баланс»	200	200	200	0	0,00	0	0,00
<b>2. Ресурси підприємства</b>									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 “Баланс»	371,1	1191,2	1408,7	1037,6	279,6	217,5	18,259
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 “Баланс»	10,65	15,70	21,5	10,85	101,88	5,80	36,94
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 “Баланс»	21889,3	30889,6	24931,65	3042,35	13,9	-5957,95	-19,3
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1-ПВ	23	21	18	-5	-21,7	-3	-14,29
<b>3. Економічні показники</b>									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	Форма 2 “Звіт про фінансові рез.»	28541,1	54699	52044,1	23503	82,35	-2654,9	-100
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	Форма 1- підприємництво	23509,1	47056,8	47711,4	24202,3	102,95	654,60	1,39
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 “Звіт про фін. рез.»	13613,9	5864,3	5183,3	-8430,6	-61,93	-681	-11,6
<b>4. Фінансові результати</b>									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 “Звіт про фін. рез.»	12176,10	7642,20	4332,70	-7843,40	-64,42	-3309,50	-43,31

4.2. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фін. результати»	3413,50	2532,10	78,00	-3335,50	-97,7	-2454,10	-96,9
4.3 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фін. рез.»	2799,10	2076,30	64,00	-2735,10	-97,7	-2012,30	-96,9
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	3.2 / п.2.4	1022,1	2240,8	2650,6	1628,5	159,3	409,8	18,3
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Пер. Варт. ОЗ	0,38	0,30	0,46	0,1	21,1	0,2	53,3
5.3. Фондовіддача	грн./грн.	п.3.2 / п.2.1	63,35	39,50	238,56	175,21	-476,57	199,05	503,89
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	1,30	1,77	2,09	0,78	60,10	0,78	60,1
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	276,10	203,30	172,46	-103,64	-37,54	-30,84	-15,2
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,44	0,23	0,16	-0,27	-62,44	-0,07	-28,8
5.7. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	57,91	12,46	10,86	-47,05	-81,24	-1,60	-12,8
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.2 / п.1.1*100	12,26	7,64	0,30	-11,96	X	-7,35	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.3 / п.1.2*100	1399,55	1038,15	32	-1367,6	X	-1006,15	X
7. Показники оцінки логістичної діяльності*									
7.1. Запаси	тис. грн.	ф.1, р. 1100	2514,4	16186,6	2654,9	140,5	5,59	-13531,7	-83,6
7.2. Готова продукція	тис. грн.	ф.1, р. 1103	2386,8	15984,1	2450,3	63,5	2,66	-13533,8	-84,7
7.6.Гроші та їх еквіваленти	тис. грн.	ф.1, р. 1165	1080,3	2918,8	3188,7	2108,4	195,17	269,9	9,2

За розрахованими даними нами сформовані такі висновки:

Капітал товариства: це частина в активах товариства, що залишається після вирахування його зобов'язань, отже за аналізований період 2020-2022 рр. власний капітал був протягом усього періоду однаковим та незмінним – 200 тис. грн. Сукупний капітал – це підсумок балансу, який постійно змінювався то зростав то спадав;

Ресурси підприємства: Загальна вартість основних засобів товариства за 2020-2022 рр. має тенденцію збільшення на 1037 тис. грн. по відношенню до 2020 р. та на 217,5 тис. грн. до 2021р. Цей показник має стабільно високий рівень та відповідає нормативу. Нематеріальні активи в свою чергу, які не мають матеріальної форми, можуть бути ідентифіковані та утримуються підприємством з метою використання протягом періоду більш як один рік для торгівлі, вони теж постійно зростають. Матеріальні оборотні активи мають стабільну вартість, тобто товариству вистачає активів, які використовуються у якості сировини, матеріалів та ін.;

Економічні показники: Протягом 2020-2022 рр. товариство отримувало доходів від основного виду діяльності продажу спецтехніки та сільськогосподарської. Операційні витрати – це ті повсякденні витрати товариства для ведення бізнесу, що з кожним роком зменшувались, і склали: 13613,9, 5864,3, 5183,3, сюди відноситься і операційний дохід від оренди.

Фінансові результати: Відмітимо, що прибуток, не є гарантованим доходом товариства, яке вклало свій капітал у дистрибуцію. Він є результатом тільки успішного здійснення цього бізнесу. Прибуток є певною мірою і платою за ризик здійснення підприємницької діяльності. ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” є прибуткове, навіть в такий важкий час для країни воно має чистий прибуток, але який зменшується з кожним роком: 2799,1, 2076,3, 64 тис. грн..

Показники ефективності використання ресурсів та витрат: Продуктивність праці економічна категорія, що відображає ефективність використання

трудового потенціалу ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” у процесі продажу спецтехніки та засвідчує здатність працівника продавати певну кількість техніки за одиницю робочого часу (рік, місяць, тиждень тощо). Зазначимо, що продуктивність праці зростає з кожним роком. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) показує ефективність використання основних засобів товариства. Показник фондовіддачі різко зріс до 238,56, що свідчить про постійне оновлення техніки та обладнання товариства. Показник капіталовіддачі показує, яка сума вартості валової продукції припадає на 1 грн. вартості основного капіталу, тому цей показник характеризує загальну віддачу від використання основного капіталу, тобто ефективність вкладення коштів в основний капітал і в 2020 році було вкладено 44 коп. 2022 році лише 16 коп.;

Показники рентабельності товариства: Рентабельність власного капіталу товариства залежить від трьох факторів першого порядку: чистої рентабельності продажів, коефіцієнта оборотності активів і структури джерел засобів, інвестованих у товариство. Значимість цих показників підтверджується тим, що вони в певному значенні узагальнюють усі сторони фінансово-господарської діяльності товариства: перший фактор узагальнює фінансові результати, другий – актив балансу, третій – пасив балансу.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує ефективність використання власного капіталу підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшується за 2020-2022 рр, проте є достатньо високим – тобто товариство використовує власний капітал дуже ефективно. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує ефективність вкладення коштів до даного товариства. Прибуток, отриманий товариством з кожної гривні власного капіталу у 2020-2022 рр. збільшився на 32.

Відмітимо, що існує тісний взаємозв'язок обсягу платоспроможного попиту населення та фінансової стійкості товариства. Це пояснюється тим, що зростання обсягу платоспроможного попиту являється стимулом до підвищення

темрів діяльності товариства. Падіння попиту товару, призводить до загострення конкурентної боротьби та росту рівня конкуренції на ринку спецтехніки. В цілому, інтенсивність конкурентної боротьби може призвести до значних змін на ринку, що є причиною зміни цін на послуги, що надає товариству фінансової стійкості табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” за 2020-2022 рр.

Показники	Норма- тив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,40	0,22	0,520	-0,10	-0,28	0,02
Коефіцієнт фінансування	$> 1$	2,52	4,53	1,92	1,52	3,53	0,92
Коефіцієнт заборгованості	$< 1$	0,60	0,77	0,48	-0,40	-0,23	-0,52
Коефіцієнт фінансової стійкості	$> 1$	0,66	0,29	1,082	-0,34	-0,71	0,08
Коефіцієнт фінансового ризику	$> 0,5$	1,52	3,53	0,92	1,02	3,03	0,42

Коефіцієнт автономії являється основним показником фінансової стійкості товариства, його значення нижче норми в 2020-2022 роках, і в 2020 та 2021 роках він від’ємний.

Коефіцієнт фінансування показує, скільки позикових коштів залучило товариство на 1 грн. вкладених в активи власних коштів. Аналіз показав, що він вище нормативу (1). Найкраща ситуація спостерігається у 2022 році на 1 гривню власних коштів припадає лише 0,92 грн. позикових коштів, що свідчить про значну фінансову стійкість товариства. Натомість, в 2020 та 2021 рр. даний показник більший за 1, особливо в 2021 році, де на 1 гривню власних коштів припадає 3,53 грн. позикових коштів, що свідчить про критичний рівень фінансової стійкості товариства.

Негативною тенденцією є зниження коефіцієнта фінансової стійкості, що був нижчим нормативу за увесь аналізований період. Стійкість фінансового

стану товариства залежить від оптимальної структури джерел капіталу (від співвідношення власних і позикових коштів), від структури активів товариства і насамперед від співвідношення основних і оборотних коштів, а також від рівноваги активів і пасивів товариства за функціональною ознакою, лише в 2022 році він вище нормативу на 0,08.

Коефіцієнт фінансового ризику (коефіцієнт заборгованості, фінансування) – це відношення позикового капіталу до власного. Цей показник свідчить про фінансову залежність ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” від залучення позикових коштів, показує, скільки позикових коштів залучає товариство на 1 грн. власного капіталу. Оптимальне значення цього коефіцієнта перебуває в межах від 0,3 до 0,5; критичне значення дорівнює 1. В нашому випадку показник близький до нормативу був лише в 2022 році 0,92.

Зазначимо, що показники ліквідності дають уявлення не лише про платоспроможність товариства на визначену дату, а й у випадках надзвичайних ситуацій (табл.2.4)

Таблиця 2.4 Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” за 2020-2022 рр.

Показники	Норматив	Роки			Відхилення від нормативу		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	2,05	1	5,74	1,05	0,47	4,74
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	1,74	0,75	4,56	1,24	0,25	4,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,08	0,12	1,30	-0,12	-0,08	1,10

Ліквідність товариства в короткостроковому періоді визначається його можливостями покрити свої короткострокові зобов'язання. Під короткостроковим періодом умовно розуміють строк до одного року, хоча іноді він також ототожнюється з операційним циклом.

Існує декілька ступенів ліквідності. Недостатня ліквідність, як правило, означає, що товариство не може скористатися вигідними комерційними можливостями, що виникають. На цьому рівні недостатня ліквідність означає, що немає свободи вибору, і це обмежує свободу дій керівництва.

Для власників товариства недостатня ліквідність може означати зменшення прибутковості, втрату контролю та часткову або повну втрату вкладень капіталу. Але на товаристві всі показники майже в нормі, особливо ми це спостерігаємо в 2022 році.

Остаточний висновок про фінансовий стан ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” проведемо на підставі розрахунку узагальнюючих показників фінансової стійкості, що представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	10012,6	6529,7	6793,2
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	10012,6	6529,7	6793,2
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	14628,1	11229,7	11493,2
4. Запаси – Н4	2514,4	16186,6	2654,9
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	7498,2	-9656,9	4138,3
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	7498,2	-9656,9	4138,3
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	12113,7	-4956,9	8838,3

Узагальнюючим показником фінансової стійкості ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” є залишок або нестача джерел коштів для формування запасів і

затрат, одержаних як різниця величини джерел коштів та нормативної величини запасів і затрат.

При оцінці фінансового стану необхідно враховувати:

а) якщо значення  $E1, E2, E3 > 0$ , то підприємство має абсолютну фінансову стійкість 2020 та 2022 роки;

б) якщо значення  $E1, E2, E3 < 0$ , то воно має кризове фінансове положення, що ми спостерігаємо у 2021 році.

Отже, як показав аналіз загальних показників фінансового стану, за весь аналізований період підприємство отримало прибуток товариство не відчуває дефіцит власного оборотного капіталу для фінансування своєї діяльності. Товариство фінансово не стійке лише 2021 році але являється ліквідним за весь аналізований період.

Надалі проаналізуємо основні складові системи управління ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”.

### 2.3 Оцінка системи управління ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”

Практика автомобільно-розвинутих країн виробила ефективні методи торгівлі автомобілями, яка передбачає дві схеми її організації:

перша схема – через посередників;

друга – самостійно фірмою-продуцентом (мова про “сірих” і “чорних” дилерів тут не йде).

В обох випадках вона поєднується з торгівлею запасними частинами і матеріалами, а також технічним обслуговуванням і ремонтом автомобілів. У будь-якому випадку фірми-виробники намагаються створити систему автосервісу, що забезпечує продаж автомобілів і їх конкурентоспроможність на ринку.



Основною ланкою управління таким потужним підприємством як ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” є його організаційна структура управління, що представлена на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Організаційна структура управління ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” [складено автором]

Структура є лінійно-функціонального типу та забезпечує можливість швидкого зростання підприємства у зв’язку з підтримкою керівництва.

Є певні переваги структури управління є рис.2.8:

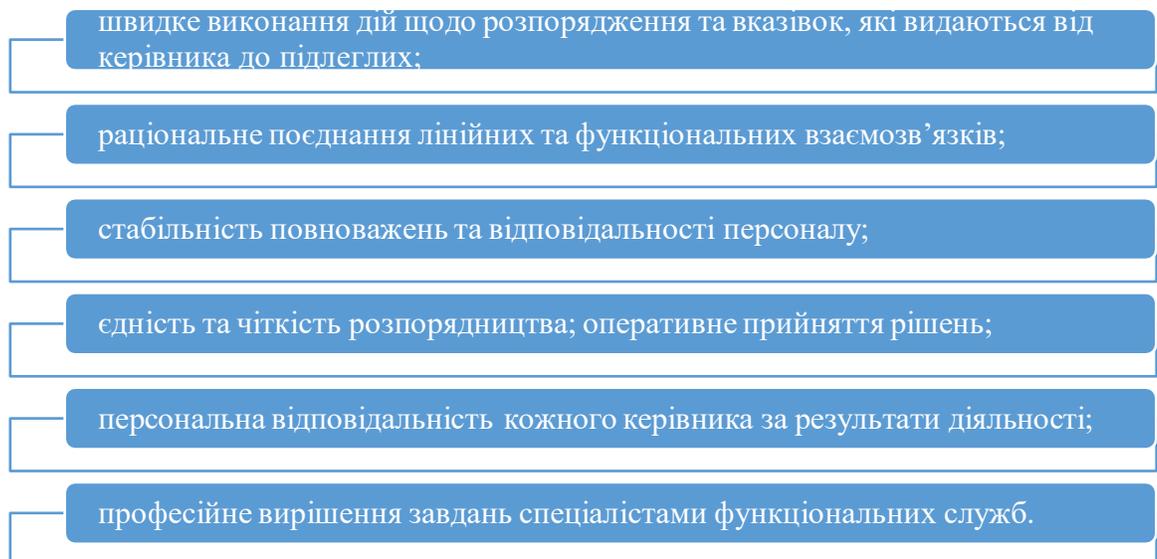


Рис. 2.8. Переваги організаційної структури ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” [складено автором]

В свою чергу недоліками такої організаційної структури є рис.2.9:

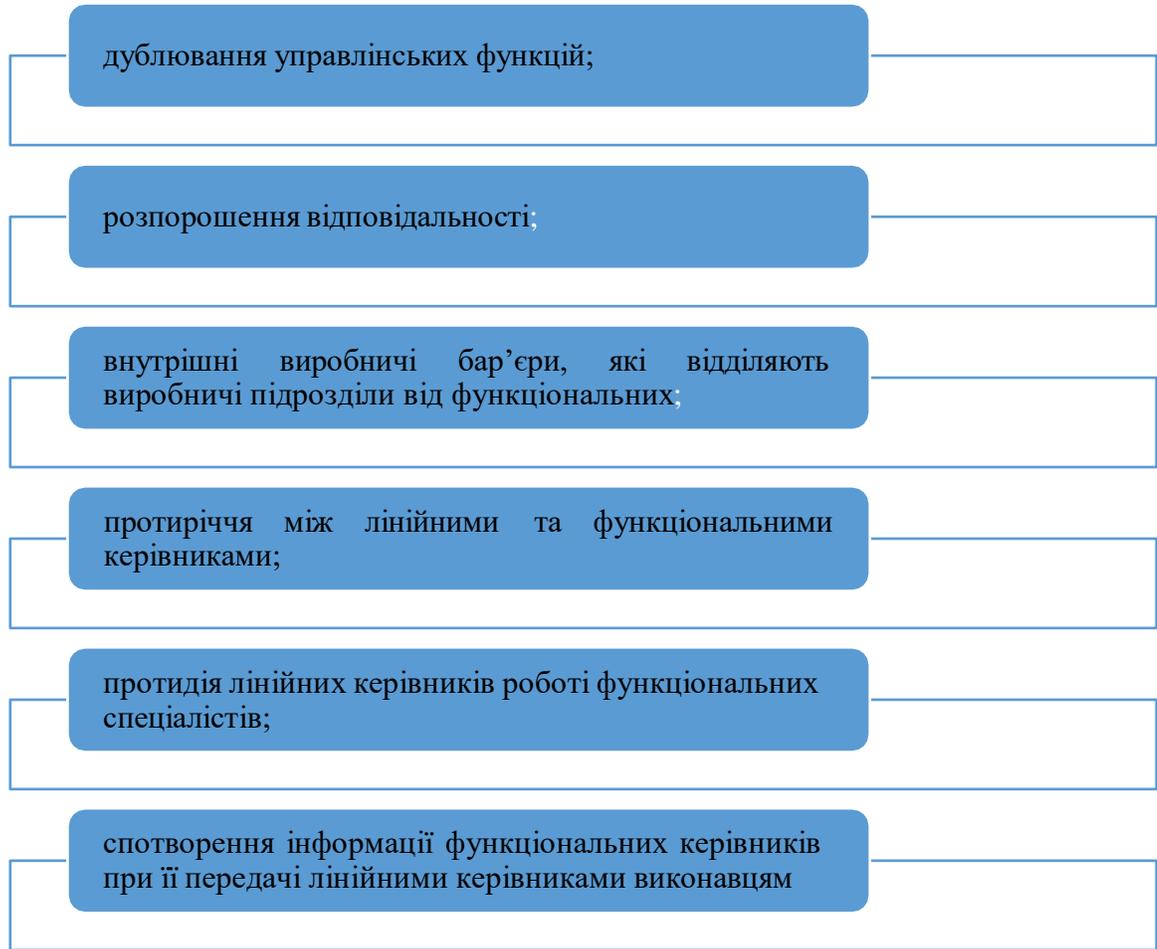


Рис. 2.9. Недоліки організаційної структури ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” [складено автором]

ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” як торговий представник Компанії SEM яка 100% належить і управляється CATERPILLAR, що наділяються винятковими правами продажу їх продукції на засадах, обумовлених дилерською угодою. Окрім продажу автомобілів, вони торгують запасними частинами, проводять передпродажну підготовку автомобілів, здійснюють їх гарантійне, післягарантійне обслуговування та ремонт, розвивають власну мережу шляхом залучення сервіс-партнерів і торгових агентів.

Також компанія ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» є офіційним представником компанії «Sinotruk» і бренду HOWO а теж представником спецтехніки бренду SEM виробленого на заводі Caterpillar Qingzhou LTD.

Тому, далі доцільно буде детальніше оцінити загальну структуру та динаміку персоналу як основного елементу системи управління табл. 2.6.

Таблиця 2.6 Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» за 2020-2022 рр.

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення питомої ваги у % 2022 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2020 р.	2021р.
Управлінський персонал	15	65,22	13	61,90	10	55,56	-9,66	-6,35
У тому числі: Керівники	4	17,39	4	19,05	4	22,22	4,83	3,17
Спеціалісти	9	39,13	8	38,10	6	33,33	-5,80	-4,76
Технічні працівники	2	8,70	1	4,76	0	0,00	-8,70	-4,76
Виробничий персонал	8	34,78	8	38,10	8	44,44	9,66	6,35
Разом	23	100	21	100	18	100	-	-

Аналізуючи табл. 2.6, зробимо висновок, про те, що кількість управлінського персоналу з кожним роком зменшувалась, у зв'язку з ситуацією в світі та війною в країні, в 2020 році було 15 осіб, в 2021 році 13 осіб, 2022 році знизилась до 10 осіб, виробничий персонал залишався незмінним увесь аналізований період .

ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» оперативно відповідало на вимоги ринку, збільшуючи обсяги техніки. Динаміка загальної структури персоналу ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» по категоріях зайнятих за 2020-2022 рр. зображено на рис. 2.10.

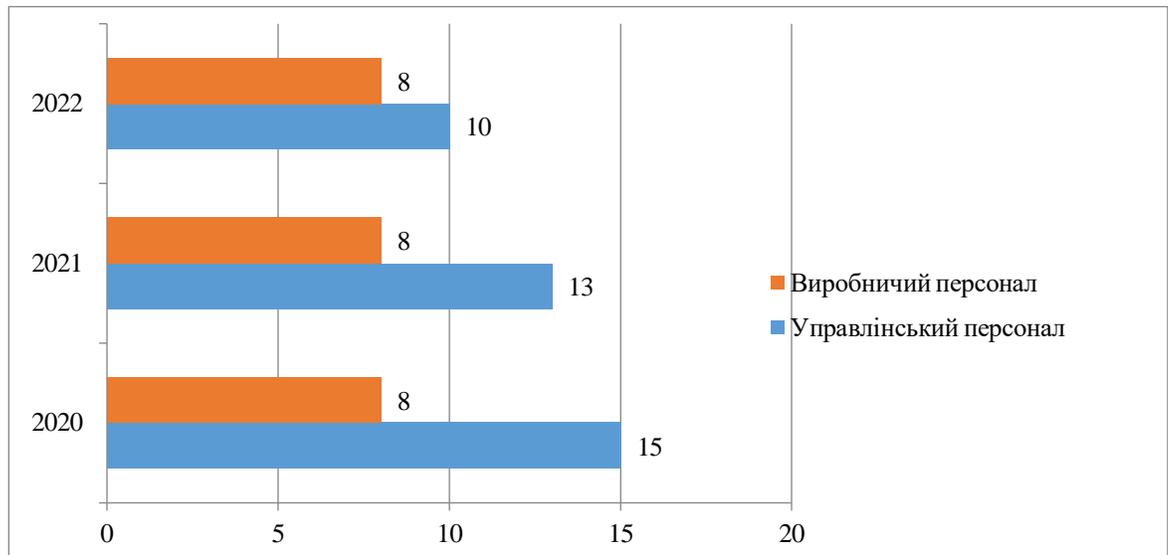


Рис. 2.10. Динаміка загальної структури персоналу ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” за 2020-2022 рр. [складено автором]

Кількість персоналу постійно змінюється у зв’язку з війною жінок виїздом за кордон, чоловіки вступ у ЗСУ, звільненням за власним бажанням, переміщенням їх на посадах у межах структурних підрозділів.

Таблиця 2.7 Характеристика персоналу ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” за статтю за 2020-2022 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Відхилення питомої ваги у % 2022 р. від	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020р.	2021р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	21	19	17	91,3	90,5	94,4	3,14	3,97
Жінки	2	2	1	8,7	9,5	5,6	-3,14	-3,97
Разом	23	21	18	100	100	100		

Показники табл. 2.7 говорять про те, що на товаристві працюють чоловіки, це відповідно залежить від специфіки товариства питома вага яких була більше 90 % за увесь аналізований період.



вимоги зі сторони споживачів аграріїв та будівельних підприємств, що є переважно суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, а тому орієнтуються на відповідні стандарти діючі в країнах-імпортерах або ті, що мають міжнародний статус. Іншою причиною є тісний взаємозв'язок між якісними параметрами та рівнем закупівельних цін.

Логістична система ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» включає ряд функцій, а саме, до них належать функції логістичного забезпечення товарами та внутрішньої логістики між підприємством виробником та дилером. Другою функцією логістичного менеджменту є організації транспортування та супутніх логістичних операцій щодо постачання та закупки спецтехніки та запчастин до них.

Як показала статистика, до повномасштабного вторгнення аж 75% зі сукупного зовнішнього вітчизняного товарообігу припадало на морські порти, які із 24 лютого 2022 р. були заблокованими. Тому перед товариством постало термінове завдання пошуку альтернативних шляхів щодо налагодження нових логістичних ланцюгів.

Зрозуміло, що ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» змушені суттєво змінювати логістичний ланцюжок, збільшувати складність, вартість даних операцій.

Надалі доцільно провести SWOT-аналіз ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА». Згідно одержаних результатів вони мають значний потенціал для свого подальшого розвитку в контексті нарощування обсягів продажу спецтехніки (сприятливі природно-кліматичні умови, відносно дешеві виробничі ресурси) і подальшого розподілу (географічне розташування країни, зростаючий попит у світі). До слабких сторін дилерського сектору можна віднести нестабільну нормативну базу, відсутність системності з точки зору фінансової та економічної підтримки підприємців, також низьку продуктивність використання ресурсів значною кількістю підприємств, зобразимо в табл. 2.8.

## SWOT-аналіз ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”

<p><b>Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>сприятливі кліматичні умови;</li> <li>дешева робоча сила;</li> <li>вигідне географічне положення України з точки зору логістики;</li> <li>сильні позиції України на міжнародних ринках;</li> <li>широке використання передових світових технологій усіма суб'єктами господарської діяльності незалежно від масштабу бізнесу;</li> <li>наявність різноманітних галузевих асоціацій та представників у органах законодавчої та виконавчої влади, що забезпечує можливості для лобювання інтересів.</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>загострюється потреба у висококваліфікованих робітничих кадрах;</li> <li>відсутність дієвого фінансового (в т.ч. кредитного) та економічного механізмів підтримки товаровиробників, як цілісної системи;</li> <li>наявність домінуючих гравців стосовно окремих видів техніки, що поступово перетворюються на монополістів;</li> <li>нормативно-правова база є недосконалою та має багато “вузьких” місць;</li> <li>недосконалість ринкової інфраструктури, з низьким рівнем розвитку її маркетингової складової;</li> </ul>
<p><b>Загрози</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>високий рівень інфляції;</li> <li>війна на території України і, як наслідок, загострення політичної, економічної та соціальної кризи;</li> <li>втрата ресурсного потенціалу через відтік кадрів;</li> <li>перманентний дефіцит на ринку окремих видів ресурсів;</li> <li>наявність прорахунків у законодавчому, організаційному та інших напрямках регулювання сектору;</li> <li>низький рівень доходів населення та падіння платоспроможності внутрішнього попиту;</li> <li>подальша тінізація бізнесу.</li> </ul>	<p><b>Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>постійно зростаючий попит на міжнародних ринках;</li> <li>значний кадровий потенціал на ринку праці;</li> <li>вихід на нові сегменти міжнародних виробників;</li> <li>забезпечення підтримки з боку міжнародних фінансових організацій та держави Україна.</li> </ul>

Використання потенціалу внутрішнього середовища і сприятливих можливостей зовнішнього середовища дозволяє лише наростити обороти продажів ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” в короткостроковій перспективі. Для довгострокового зростання необхідно системно долати слабкості й загрози, що вимагає змін у системі законодавства щодо розробки цілісної стратегії по підтримці малого та середнього бізнесу, ключовими завданнями якої повинні

бути розвиток дуальної освіти для підготовки висококваліфікованих робітничих кадрів, нарощування обсягів продажу імпорту спецтехніки та сільськогосподарської техніки, налагодити логістичну систему, техніко-технологічна модернізація виробничої бази.

Отже, динамічність зовнішнього середовища функціонування ринку спецтехніки обумовлює актуалізацію та зростання або зменшення впливу окремих його чинників на результативність їх діяльності.

Трансформація умов функціонування українських торгових підприємств під час активної фази війни з РФ змусила бізнес та урядовців вживати низку адаптаційних заходів для продовження закупівлі та реалізації спецтехніки не лише заради внутрішньої продовольчої безпеки, а й задоволення зовнішнього попиту.

## Висновки до розділу 2

Провівши аналіз системи управління ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” в умовах глобальних викликів можемо зробити висновки:

1. Рівень локалізації української складної спецтехніки та сільськогосподарської техніки досить низький – техніка та обладнання оснащені вузлами та агрегатами іноземного виробництва. На український ринок спецтехніки виходить новий потужний гравець – спецтехнік “Вінтехсолушнс” – сучасна компанія, яка забезпечує комплексний підхід до поставки, продажів, гарантійного та постгарантійного сервісу. За даними Державної служби статистики України, у 2017 було ввезено близько 4 тисяч одиниць техніки: екскаватори, трамбувальні машини, самохідні бульдозери, дорожні катки, планувальники й т.д. 2018 продовжив показники зросту, а 2019 дещо “просів”. Проте все це свідчить про поступове відновлення ринку.

2. Підприємство ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” засноване у 2003 р. і є офіційним дилером та імпортером різноманітної техніки. Спеціалізується з

продажу дробильно-сортувального обладнання, спеціальної техніки, сільськогосподарської техніки, вантажівок, автобусів. Аналіз загальних показників фінансового стану, за весь аналізований період підприємство отримало прибуток товариство не відчуває дефіцит власного оборотного капіталу для фінансування своєї діяльності. Товариство фінансово не стійке лише 2021 році але являється ліквідним за весь аналізований період.

3. ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» виступає дилером – це монопольний агент дистриб'ютора, що уклав з ним дилерську угоду, утримує склад продукції і здійснює реалізацію, гарантійне, післягарантійне технічне обслуговування та ремонт продукції через свої підприємства. ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» оперативно відповідало на вимоги ринку, збільшуючи обсяги техніки. Логістична система ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» включає ряд функцій, а саме, до них належать функції логістичного забезпечення товарами та внутрішньої логістики між підприємством виробником та дилером.

## РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ  
“ДРОБМАШ-УКРАЇНА” В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ3.1. Пропозиції щодо удосконалення елементів системи управління ТОВ  
“ДРОБМАШ-УКРАЇНА”

Стосовно системи управління ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”, то на нашу думку вона повинна містити інформацію про стан товариства, що достатньо потрібна на всіх етапах аналізу товариства, при вирішенні нагальних питань, проблем або при процесі прийняття управлінських рішень. Показники якості говорять про стабільність ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”, його здатність виконувати свої функціональні обов’язки під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Нагадаємо, що система управління на товаристві – це постійна взаємодія і координація дій персоналу з метою виконання управлінських функцій для досягнення мети господарської діяльності. Поліпшення системи управління ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”, на нашу думку, має здійснюватися за такими основними напрямками рис. 3.1:

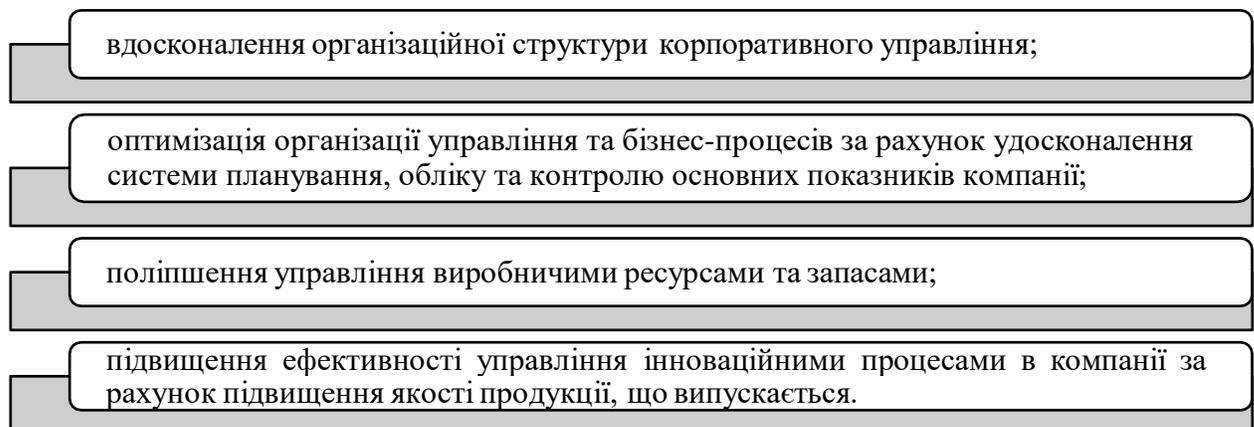


Рис. 3.1. Напрямки поліпшення системи управління на ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” [розроблено автором]

Також, щодо вдосконалення системи планування, обліку та контролю основних показників ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”, це можливо за рахунок впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, впровадження новітніх комп'ютерних технологій, використання сучасного програмного забезпечення: управління технологією та інформаційними технологіями. Перш за все, це стосується системи організації фінансового менеджменту, контролем фінансових потоків та видатками.

Можливість покращення системи управління на ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” може бути об'єктно-орієнтований підхід з повним циклом управління для визначення організаційної структури, нових прав та обов'язків співробітників, а також ступеня відповідальності їхніх професійних функцій як менеджерів та спеціалістів на різних рівнях. Цілеспрямована та функціонально-орієнтована структура апарату управління, надасть можливість здійснювати процеси управління комплексно та оперативно, як цього вимагає зовнішнє середовище.

Зазначимо, що ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” варто зосередити свою увагу на споживачах, які систематично купують їх продукцію, радять її своїм друзям і колегам та мають потенціал до розвитку. Але, такі споживачі є вимогливими, що потребує додаткових маркетингових зусиль з боку ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”. Для стимулювання попиту на продукцію постійних покупців доцільним буде застосування мерчандайзингу (планування і здійснення діяльності з активізації продажу і створення зручностей для покупців).

Відмітимо, що одним з важливих аспектів фінансової діяльності ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” має бути дотримання принципів, які виражають вимоги законів ринку збуту, вони є визначальними в організації взаємодії і побудови взаємовідносин суб'єктів ринку.

Розглянемо основні кроки побудови ефективної системи управління ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” рис. 3.2.

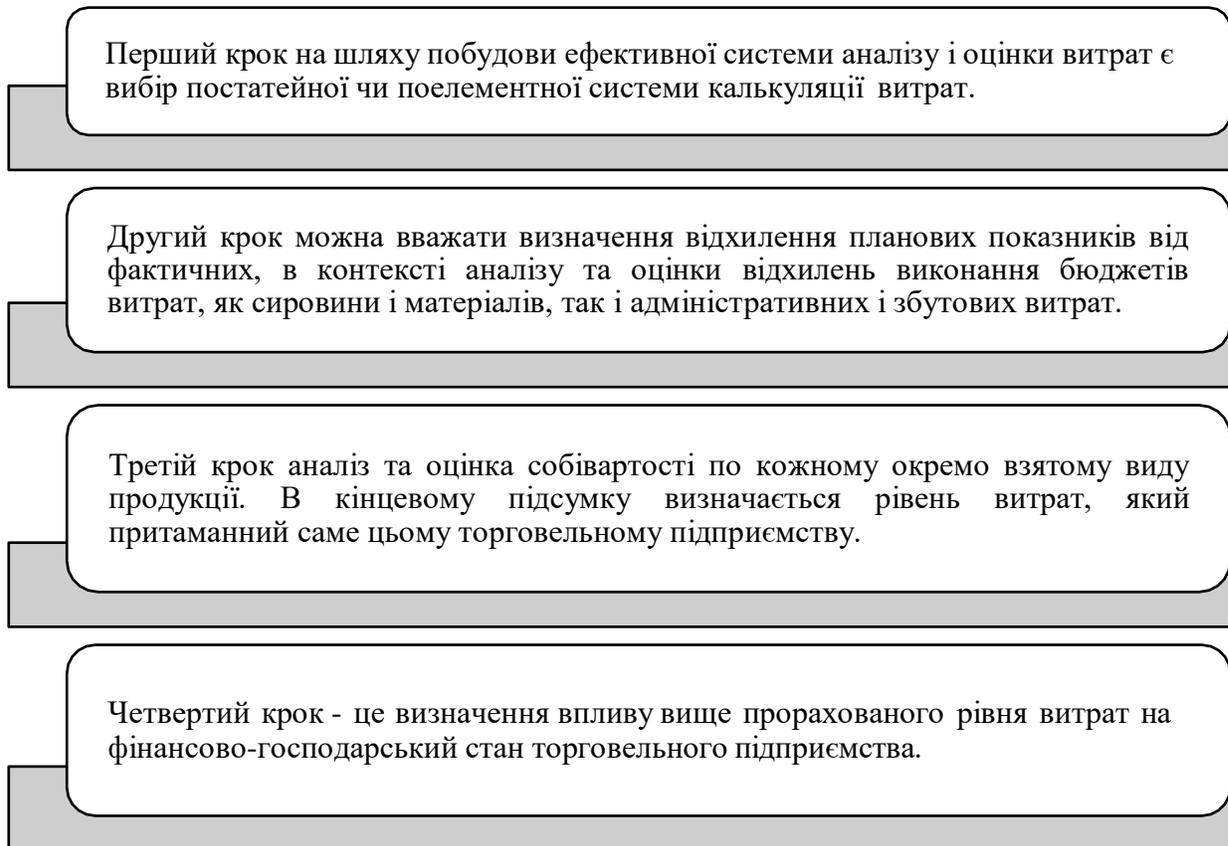


Рис. 3.2. План побудови ефективної системи управління ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” [розроблено автором]

Кожен з запропонованих кроків потребує підвищеної уваги, і відповідно визначатиме, яким чином буде здійснюватися аналіз витрат на ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”. В більшості підприємств які продають спецтехніку використовується постатейна калькуляція витрат з метою визначення планової і фактичної торговельної собівартості та собівартості реалізованої продукції.

Важливим кроком в аналізі витрат є оцінка витрат на оплату праці. Зазвичай три основні фактори впливають на розмір заробітної плати ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”: оклад, розряд робітника та кількість відпрацьованих

годин. Окрім цих факторів, є ще й інші: лікарняні, відпустки, учбові відпустки, відпустки за свій рахунок та соціальні стандарти, які роботодавець гарантує персоналу.

Основна ціль вдосконалення системи управління ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” має орієнтуватися на таке рис. 3.3.

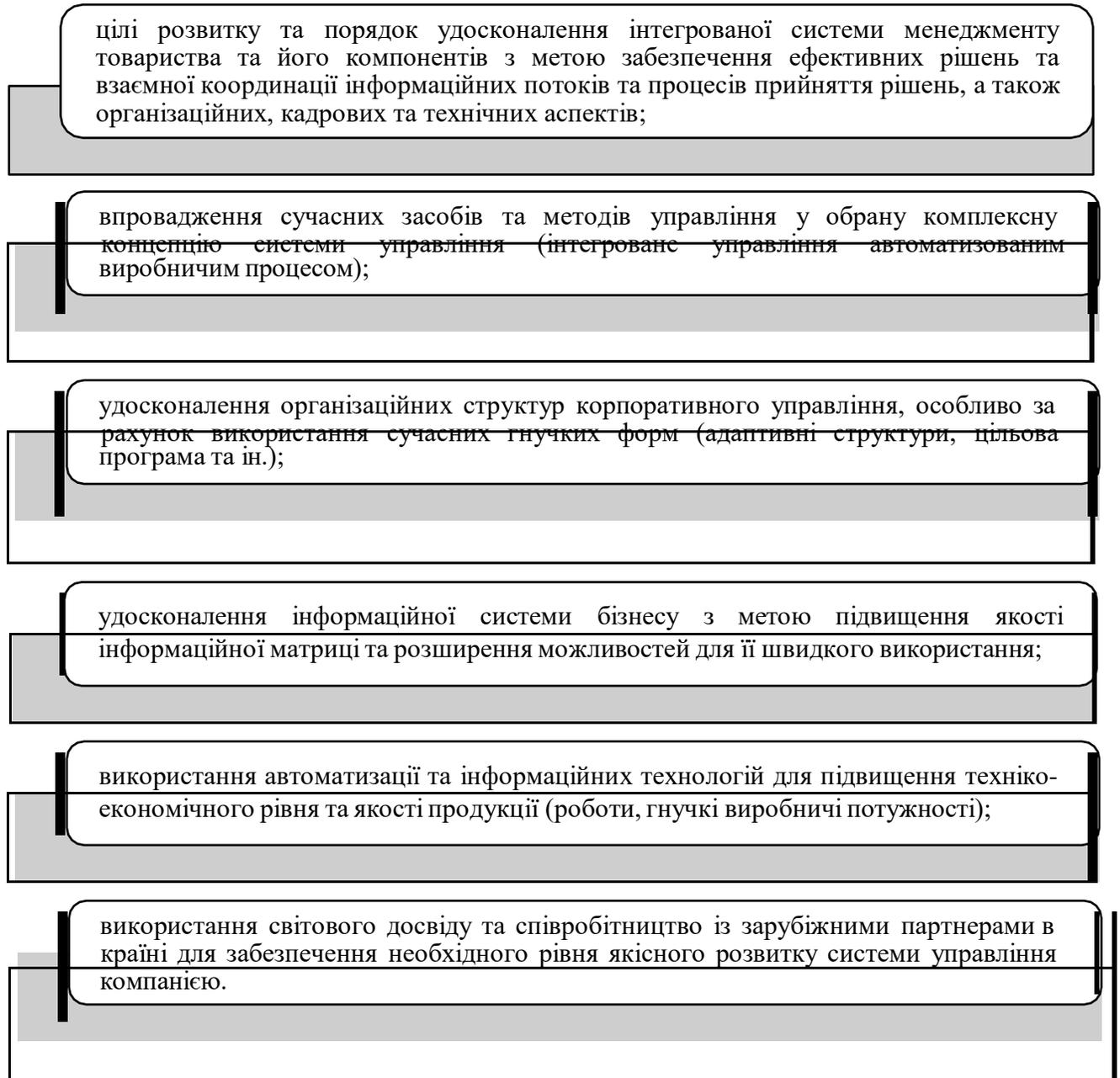


Рис. 3.3. Основна ціль вдосконалення системи управління ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” [розроблено автором]

Створюючи ефективну систему управління ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”, надасть можливість виходу на новий рівень розвитку, що дасть змогу рис. 3.4.

модернізувати організаційну структуру управління та підвищити її ефективність; оптимізувати рівень цін;
підвищити рівень безпеки послуг та продуктів;
встановити прийнятну (очікувану) якість, збільшити кількість кінцевих користувачів і зайняти позицію кращого постачальника;
збільшити продаж товарів та послуг;
мати швидку реакція на коливання ринку;
підвищення продуктивності;
захистити свій бренд та репутацію.

Рис. 3.4. Можливості для ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” при модернізації системи управління [розроблено автором]

Зазначимо, що суб'єкту ринкової економіки ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” доводиться діяти в умовах відсутності повної інформації про процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі, і часто у самому товаристві. У цих умовах керівник повинен забезпечувати якісне управління і динамічну рівновагу із соціально-економічним середовищем.

На ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”, доцільно вдосконалити процес прийняття управлінських рішень. У нашому випадку ця методологія буде складатися з наступних розглянутих етапів рис. 3.5.

Розглянемо ці етапи докладніше.

На першому етапі потрібно поставити перед дирекцією ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» завдання, в результаті якого визначено основну мету діяльності товариства в майбутньому, а також завдання підготовки варіантів для прийняття рішень. Методологія на цьому етапі буде спрямована на

те, щоб якомога точніше визначити основну ціль діяльності. Мета діяльності ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» може бути виражена як кількісно, так і якісно.

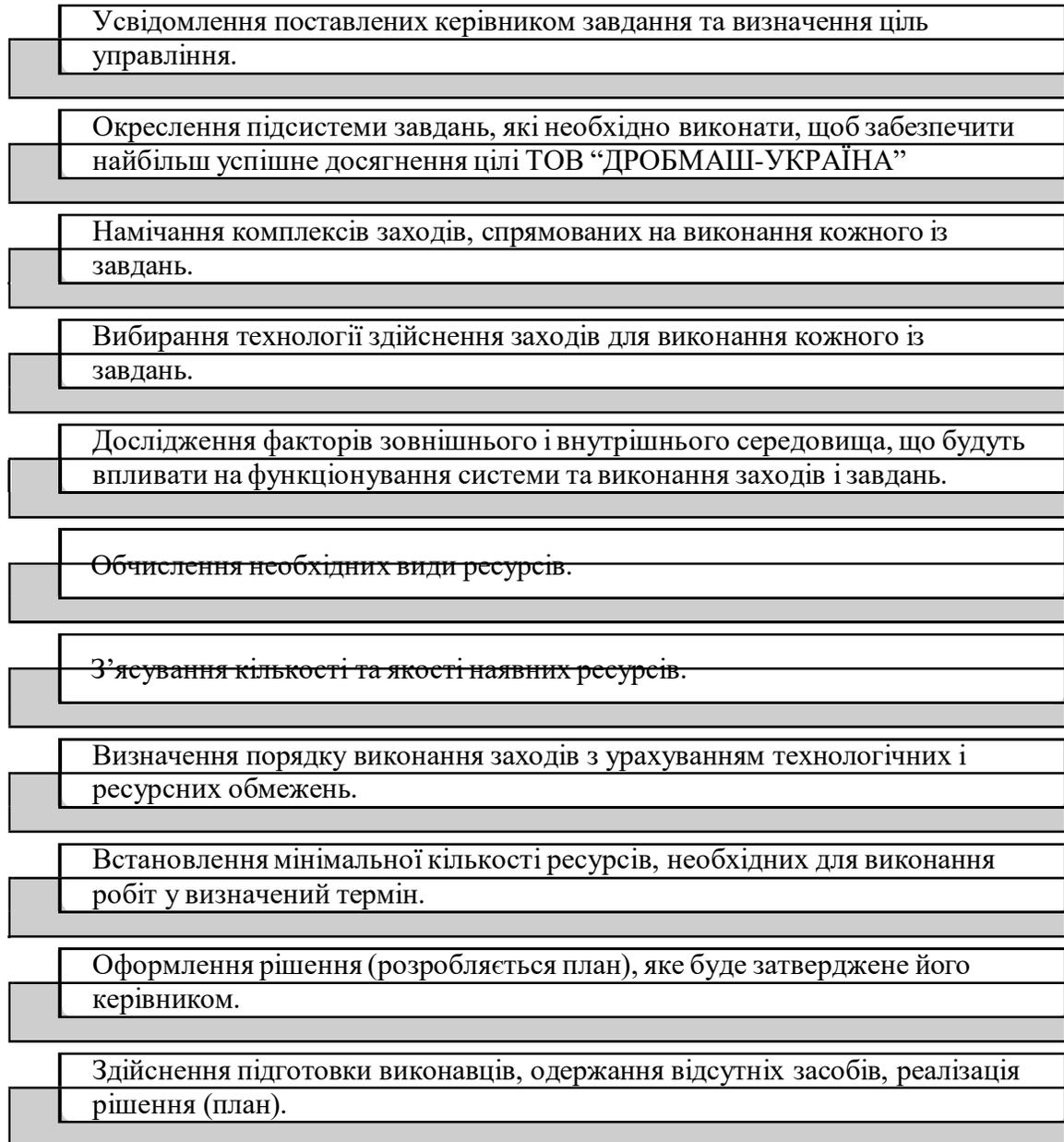


Рис. 3.5. Методологія процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ "ДРОБМАШ-УКРАЇНА" [розроблено автором]

На другому етапі визначається мета. Результатом цього етапу має бути система завдань, які необхідно виконати для забезпечення ефективного

досягнення мети. Суть діяльності ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» на цьому етапі полягатиме у формуванні дерева цілей, що представляє напрямок або фази відносно автономної діяльності ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» для досягнення мети.

На третьому етапі основою буде система завдань, досягнутих за результатами попереднього етапу, а результатом – набір критеріїв, спрямованих на виконання кожного із завдань.

На четвертому етапі розробляються підсистеми заходів, необхідні для виконання кожного із завдань, і, відповідно, впроваджуються технології реалізації цих заходів.

На п'ятому етапі – технологія та планомірність заходів, що виражається у низці факторів зовнішнього та внутрішнього середовища системи діяльності ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА», яка залежить від виконання кожного із заходів та всього процесу, закладеного в компанію.

На шостому етапі, відповідно до характеру і особливостей технологій і впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, необхідно визначити типи і якісні характеристики ресурсів, необхідних для виробництва, і відібрати необхідну експертизу.

На етапі сьомому ми повинні визначити, які ресурси доступні та які потрібні.

На восьмому етапі повинні бути розроблені моделі, оптимізація та вдосконалення, розробка алгоритмів. Метою застосування моделі на ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» є отримання найкращого варіанту з найменшим використанням ресурсів.

На дев'ятому етапі ми визначимо кількість ресурсів, необхідних для завершення процесу за вказаний час. Для початку необхідно розробити вихідну (тестову) модель. Якщо в процесі моделювання буде виявлено, що з наявними ресурсами ціль діяльності не може бути досягнута протягом заданого періоду,

то основою цього етапу має бути постійний перегляд результатів моделювання з більшою кількістю ресурсів для досягнення бажаного компанією результату. результат.

На завершальному етапі має бути розроблена конкретна програма індивідуального навчання співробітників, проведення навчання та придбання відсутніх ресурсів.

Якщо говорити про систему управління логістичними процесами, то на нашу думку, вона повинна забезпечувати ефективну взаємодію та узгодженість конструкції та роботи елементів її елементів, а також узгодженість з існуючими процесами та системами управління ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА».

В такому випадку застосування системності до управління ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» в подальшому надасть можливість вивчити об'єкт управління, отримати чітке та загальне уявлення про нього, виявити міцність зв'язків між окремими частинами об'єкту, покращити загальну систему управління, а особливо налагодити логістику.

Тому надалі, зупинимось детальніше саме на удосконаленні елементу системи управління логістичному менеджменті.

### 3.2. Удосконалення системи логістичного менеджменту на ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА»

Ефективне функціонування логістичної системи ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» повинна мати за мету, найкраще задовольнити потреби споживачів, одночасно мінімізуючи витрати. Логістична система надає послуги, що призводить до зниження витрат та збільшення попиту, що виявляються при логістичних операціях.

Страховання в логістиці охоплює низку полісів, призначених для захисту підприємств та їхніх активів від різноманітних ризиків, пов'язаних із

транспортуванням, складуванням і операціями в ланцюжку постачання. Кожну політику потрібно адаптувати до конкретних вимог кожної компанії та логістичних операцій, які вони здійснюють.

На ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» визначають ефективність управління ризиками в логістичних системах наступні дві групи факторів (рис. 3.6):

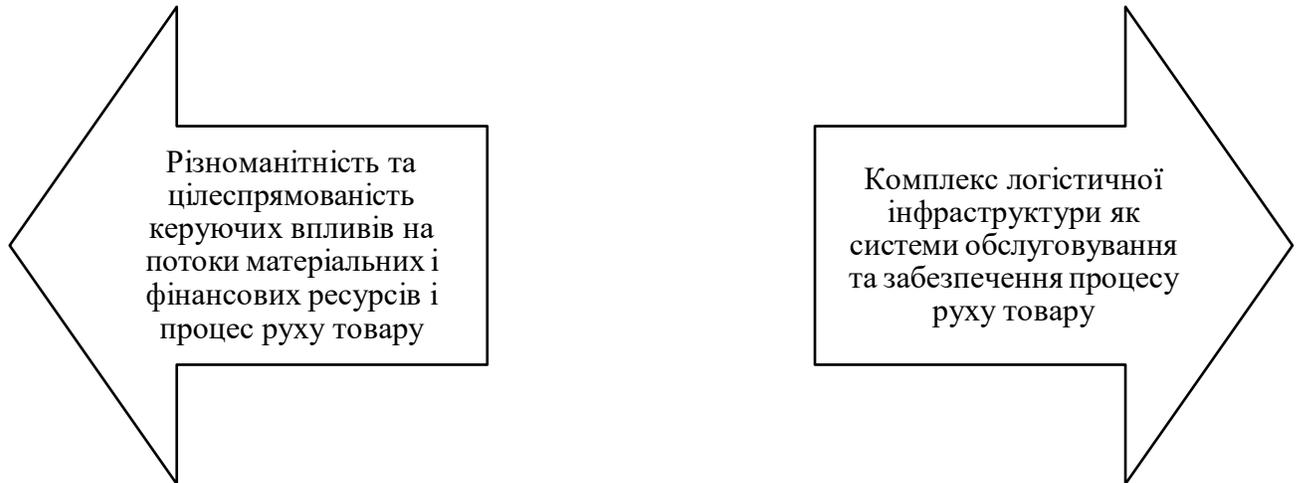


Рис. 3.6. Фактори ефективності управління ризиками в логістичній системі ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» [розроблено автором]

Управління транспортуванням, ще один компонент, необхідний для забезпечення руху товарів від місця відправлення до місця призначення. Це передбачає вибір найкращого способу транспортування, розклад і планування маршруту, щоб максимізувати ефективність і мінімізувати витрати, зберігаючи доставку вчасно.

Успіх управління ланцюгом постачання залежить від колективних зусиль усіх залучених учасників – від постачальників і виробників до кожної ланки ланцюга – для забезпечення його безперебійної роботи. Досягнення такого рівня ефективності вимагає ефективного управління змінами, співпраці та управління ризиками, сприяння узгодженню та співпраці між усіма партнерами.

Для досягнення цілей логістичної системи ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» доцільно притримуватися наступних керуючих дій (рис. 3.7):



Рис. 3.7. Керуючі дії для досягнення цілей логістичної системи ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» [розроблено автором]

Страховання надійності функціонування логістичної системи ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» можна досягнути за рахунок її підсистем, тобто за рахунок її інфраструктури.

Логістичну інфраструктуру ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА», як і будь-яку іншу інфраструктуру можна розділити на наступні види, які представлено на рис. 3.8:

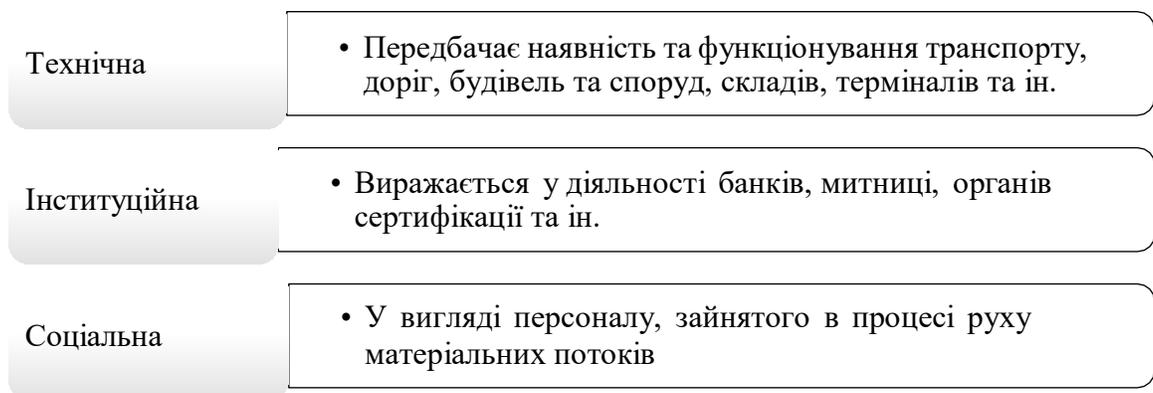


Рис. 3.8. Логістична інфраструктура ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» [розроблено автором]

Наявність розвиненої інфраструктури – необхідна умова ефективного функціонування логістичної системи ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА», а тому при формуванні системи страхування слід звернути увагу на стан інфраструктури, параметри якої мають відповідати вимогам конкурентоспроможності.

Щоб ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» залишатися на крок попереду на сучасному конкурентному ринку, потрібне глибоке розуміння різних операційних елементів, серед яких управління ризиками в ланцюжку постачання виділяється значно. Динамізм і складність сучасних ланцюгів постачання створюють численні точки ризику, якими, якщо не керувати належним чином, можуть призвести до серйозних фінансових і операційних наслідків.

Одним із унікальних інструментів, які компанії можуть використати для пом'якшення цих негативних наслідків, є страхування. Включення страхування в ланцюжок постачання управління ризиками розподіляє ризики потенційних фінансових втрат і забезпечує безперервність бізнесу серед непередбачених збоїв.

Таким чином, логістична система ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» дає різноманітні форми практичної реалізації, ризики та їх попередження, що представлено нижче (табл. 3.1).

Управління ризиками в ланцюжку постачання ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» стосується координації діяльності для спрямування та контролю ланцюга постачання організації з урахуванням можливих ризиків.

Ці ризики можуть виникати з різних джерел, наприклад фінансових, операційних або зовнішніх факторів. Фінансові ризики ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» можуть включати коливання обмінних курсів або цін на товар.

Ризики та страхування в логістичних системах ТОВ «ДРОБМАШ-  
УКРАЇНА»

Найменування логістичних підсистем	Ризик	Спосіб страхування
Закупівлі	Збільшення витрат у виробництві. Невідповідність ціни до якості товару.	Дотримання бюджетних обмежень. Функціонально-ціновий аналіз. Оптимізування умов угоди
Транспортування	Порушення графіка постачання. Збільшення транспортних витрат. Майнові втрати.	Диспетчеризація. Оптимізація маршрутів. Охорона майна. Страхування відповідальності Майнове страхування.
Зберігання	Майнові втрати. Імобілізація матеріальних ресурсів.	Протипожежні заходи. Охорона майна. Майнове страхування. Управління запасами.
Матеріально-технічне постачання	Незбалансованість. Невідповідність щодо якості матеріальних ресурсів. Ситуація виникнення дефіциту. Наднормативні запаси та неліквіди	Вхідний контроль. Нормування витрати матеріальних ресурсів. Управління виробничими запасами. Управління виробничими запасами. Оперативні закупівлі. Постачання «точно в термін»
Внутрішньовиробничий рух матеріальних ресурсів	Порушення виробничого ритму	Підготовка матеріалів до виробничого споживання. Управління запасами у незавершеному виробництві

Операційні ризики ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» можуть виникати через збої у виробництві на заводах партнерів, чію продукцію реалізує товариство, тоді як зовнішні ризики можуть виникати через стихійні лиха або терористичної діяльності. У міру того, як світ стає все більш взаємопов'язаним, ланцюги поставок стають дедалі складнішими, що збільшує потенціал ризиків. Управління цими ризиками має вирішальне значення для підтримки безперервності бізнесу.

Багато факторів можуть спричинити ризики в ланцюжку постачання. Ці чинники ризику, безсумнівно, здатні завдати значної шкоди ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА». Сюди входять:

- логістичні проблеми;
- платоспроможність постачальників;
- контроль якості;
- перебої в транспортуванні;
- геополітичні проблеми.

Роль страхування в управлінні ризиками ланцюга поставок ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» має відігравати ключову роль в управлінні ризиками ланцюга поставок, забезпечуючи фінансовий захист від різних типів ризиків. Страхування на випадок перерви в бізнесі, наприклад, покриває втрачений дохід і витрати, понесені внаслідок припинення бізнес-операцій через перебої в ланцюзі постачання.

Крім того, поліси страхування від непередбачених перерв у господарській діяльності забезпечують покриття збитків, спричинених перебоями в роботі постачальника чи клієнта. З іншого боку, страхування від перебоїв у торгівлі компенсує ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» збитки через політичні ризики, наприклад дії уряду, які перешкоджають виконанню контракту.

Страхування відкликання продукту – це ще один вид покриття, яке стосується витрат на відкликання продукту з ринку.

Інші типи спеціального страхування, як-от страхування вантажів, кредитного ризику або кіберстрахування, можуть покривати більш конкретні ризики в ланцюжку постачання ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА».

Страхування вантажів – найкращий спосіб захистити вартість товарів ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» від фізичного пошкодження чи крадіжки. Крім того, страхування товарів може захистити вартість товарів від потенційних

втрат, які можуть статися під час транспортування під час повітряних, морських і залізничних перевезень.

Важливо порівняти витрати на страхування з потенційними збитками та супутніми збитками, які можуть виникнути без страхування. Факти показують, що краще придбати страхування вантажу, ніж мати серйозні збитки без нього.

Деякі з найпоширеніших видів пошкоджень не входять до відповідальності перевізника, включаючи пожежу, стихійні лиха, страйки, аварії на морі, недостатню упаковку тощо (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Умови страхування вантажу

Страхування вантажу покриває	Страхування вантажу не покриває
Морське страхування надається від таких ситуацій, як пожежа або вибух, затоплення, осідання на міліну під час подорожі вантажем.	За будь-яку навмисну втрату або пошкодження
Компенсація надається за витрати, понесені внаслідок зіткнення, перекидання або сходу з рейок наземного транспортного засобу.	Коли якість упаковки вантажу є недостатньою
Компенсація надається за витрати за обставин, коли вантаж вивантажується з порту лиха/порушення.	Якщо збиток стався внаслідок банкрутства, ліквідації або фінансового краху
Повну втрату пакунка за бортом чи падіння під час завантаження чи розвантаження.	Якщо втрата сталася через затримку вантажу
Такі витрати, як плата за опитування, витрати на пересилання, витрати на відновлення та судові витрати	Знос товару в дорозі
Захист від будь-яких стихійних лих, таких як землетрус або блискавка	
Покриття витрат на загальну аварію	

Поліс передбачає покриття ризиків, що виникають під час транзиту морським та іншими видами транспорту.

Розглянемо наступні види страхування, які доцільно використовувати ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» (табл. 3.3).

## Страховання логістичної діяльності ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА»

Вид страхування	Значення
Страховання відповідальності	Страховання відповідальності покриває судові витрати та компенсацію в разі нещасних випадків або травм за участю транспортних засобів логістики або персоналу. Це захистить ТОВ «ДРОБМАШ-Україна» від потенційних фінансових навантажень у разі аварій.
Страховання відповідальності за товар	Це важливо, так як логістичні процеси ТОВ «ДРОБМАШ-Україна» передбачають транспортування товарів. Якщо хтось постраждає під час використання товарів, які підприємство транспортує, або якщо товари завдадуть шкоди, ця страховка допоможе покрити витрати.
Страховання відповідальності роботодавця	Якщо працівник постраждає під час роботи, це страхування може допомогти оплатити його медичні витрати та будь-які судові витрати, якщо він вирішить подати до суду на бізнес за свої травми.
Комерційне автострахування	Це як щит для транспортних засобів, які використовуються у логістичних процесах. Якщо вантажівка потрапить в аварію або буде пошкоджена, ця страховка може допомогти оплатити ремонт. Це спосіб переконатися, що службові транспортні засоби, важливі для переміщення вантажів, залишаються в хорошому стані та можуть швидко повернутися в дорогу.
Страховання від перерви в бізнесі	Страховання від перерви в бізнесі забезпечує покриття, коли логістичні операції порушуються, наприклад, під час стихійних лих або несподіваних подій. Це допомагає покрити втрачений дохід і операційні витрати під час простою. Пандемія COVID-19 підкреслила необхідність такого виду страхування.
Страховання комерційної власності	Страховання комерційного майна є важливим для будь-якої компанії з фізичним розташуванням, будь то склад чи офіс. Покриття може стосуватися будівлі, а також обладнання та іншого майна, яким володіє компанія.

Коли ми говоримо про претензії третіх осіб у страхуванні загальної відповідальності, ми маємо на увазі, що воно покриває витрати, коли хтось, хто не є частиною вашого бізнесу, як-от відвідувач або клієнт, постраждає або його майно зазнає шкоди через вашу господарську діяльність.

У розрізі логістичної діяльності ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» страхування забезпечує підприємствам суттєвий спокій, пом'якшуючи фінансові ризики, пов'язані з потенційними втратами, збитками або збоями в ланцюгах постачання. Це зрештою гарантує прибутки компанії та

безперервність операцій. Крім того, комплексне страхове покриття підвищить надійність логістичних процесів ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА», зміцнюючи довіру між клієнтами та партнерами в ланцюзі постачання та зміцнюючи репутацію компанії в галузі.

У сучасному бізнесі, який постійно змінюється, підприємці та власники малого бізнесу стикаються з численними викликами та невизначеністю. У цьому контексті страхування постає як критично важливий інструмент, який забезпечує безпеку для бізнесу, захищаючи його від несподіваних подій, які інакше могли б поставити під загрозу його виживання та успіх.

Тож розглянемо переваги страхування логістичних процесів ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Переваги страхування логістичних процесів ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА»

Перевага	Значення
Зменшення ризиків	Страховання діє як мережа безпеки, пом'якшуючи фінансовий вплив непередбачених подій. Це дозволить ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» впевнено орієнтуватися в ризиках, знаючи, що вони мають захисний щит.
Довіра клієнтів	Наявність комплексного страхування свідчить про прагнення до захисту інтересів клієнтів. Це створює довіру та підвищить репутацію ТОВ «ДРОБМАШ-Україна» як надійного партнера.
Відповідність і регулювання	Страховання часто є нормативною вимогою в галузі. Дотримання стандартів страхування гарантує, що діяльність ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» відповідає юридичним зобов'язанням.
Безперервність операцій	У разі збоїв страхування допоможе ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» підтримувати безперервність. Швидке врегулювання претензій дозволить їм швидко відновити роботу
Покриття юридичної відповідальності	Можливі збитки під час зберігання товару на складі або підготовки до відправлення. Страховання юридичної відповідальності забезпечує захист від збитків майна, що виникають під опікою ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА». Наприклад, в ситуації, коли підприємство тримає у себе на зберіганні уже оплачену техніку клієнта.

Страхування бізнесу є ключовим у захисті активів і майна ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА». Від офісних приміщень і обладнання до інвентарю та витратних матеріалів, комплексний страховий поліс гарантує, що ці цінні ресурси будуть захищені від пожежі, крадіжки, вандалізму та стихійних лих. Наявність комплексного страхового покриття підвищить довіру до бізнесу та покращить його репутацію. При укладанні партнерських відносин або укладенні контрактів з іншими організаціями наявність відповідної страховки свідчить про надійність і здатність виконувати зобов'язання, вселяючи довіру у партнерів і клієнтів.

### 3.3. Обґрунтування ефективності введення запропонованих заходів на ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА»

Відзначимо, що для всіх ланок логістичного ланцюжка притаманні різні ризики: від надання матеріальних ресурсів постачальниками до споживача. Їх поява в логістиці пов'язана саме з помилками або нечіткими розрахунками в управлінні матеріальними та пов'язаними з ними потоками, неврахуванням певних факторів пов'язаних з різними причинами (затримки у доставці техніки, незавершені замовлення, неправильно розрахований час доставки у відповідності з повітряними тривогами, тощо).

Достатньо важливим кроком в інтеграції управління ризиками в інформаційну систему є моніторинг системи, усунення недоліків, аналіз ефективності системи, коригування ефектів усунення існуючих недоліків і підвищення ефективності системи.

Отже, ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» може знизити ризики логістичної діяльності за рахунок страхування. Ми пропонуємо обрати наступні страхові компанії: «ІНГО», «ПЗУ», «ТАС» (табл. 3.5).

## Послуги страхування

Страхова компанія	Вид страхування	Що покриває поліс
«ІНГО», «ПЗУ»	Добровільне медичне страхування персоналу	Гострі захворювання, хронічні захворювання, нещасні випадки
«ІНГО», «ПЗУ», «ТАС»	Страховання від нещасних випадків	Втрата працездатності, критичні захворювання, тілесні ушкодження, загибель, інвалідність
«ІНГО», «ПЗУ», «ТАС»	Страховання комерційного автотранспорту	Аварія, пожежа, стихійне лихо, падіння предметів, викрадення, протиправні дії третіх осіб
«ІНГО», «ПЗУ», «ТАС»	Відповідальність власників автотранспорту (ОСЦПВ)	Шкода, заподіяна майну, шкода, заподіяна життю чи здоров'ю
«ІНГО»	Страховання майна від воєнних ризиків	Влучання ракет, безпілотних літальних апаратів, та/або їх уламків, захист обладнання, приміщень, товарних запасів
«ПЗУ»	Страховання відповідальності для юридичних осіб	Збитки, завданні життю, здоров'ю та/чи майну третіх осіб майном, що знаходиться у володінні, на збереженні чи під контролем Страхувальника у процесі виробничої та господарської діяльності працівниками підприємств чи їх представниками
«ПЗУ»	Страховання відповідальності товаровиробника за якість продукції/послуг	Заподіяння тілесної або майнової шкоди третім особам через використання продуктів, товарів, послуг виробника
«ІНГО», «ПЗУ», «ТАС»	Страховання будівель та споруд	Вогневі ризики, стихійні явища, транспортні ризики, вплив води, протиправні дії
«ІНГО»	Страховання рухомого майна та товарних запасів	Пожежа, вибух, пошкодження водою, падіння пілотованих літаючих об'єктів, стихійні лиха та вплив несприятливих погодних умов, протиправні дії третіх осіб, включно з крадіжкою, грабежом та розбоєм, наїзд транспортних засобів
«ПЗУ»	Страховання вантажів	Пожежа, ДТП, крадіжка, стихійні лиха

Послуги страхування для ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» нададуть захист активів і майна: поліси комплексного страхування захищають цінні ресурси від пожежі, крадіжки, вандалізму та стихійних лих. Страхування зменшує фінансовий тягар позовів про відповідальність, покриваючи судові збори, урегулювання та збитки

Вартість корпоративних пакетів залежить від (рис. 3.9):

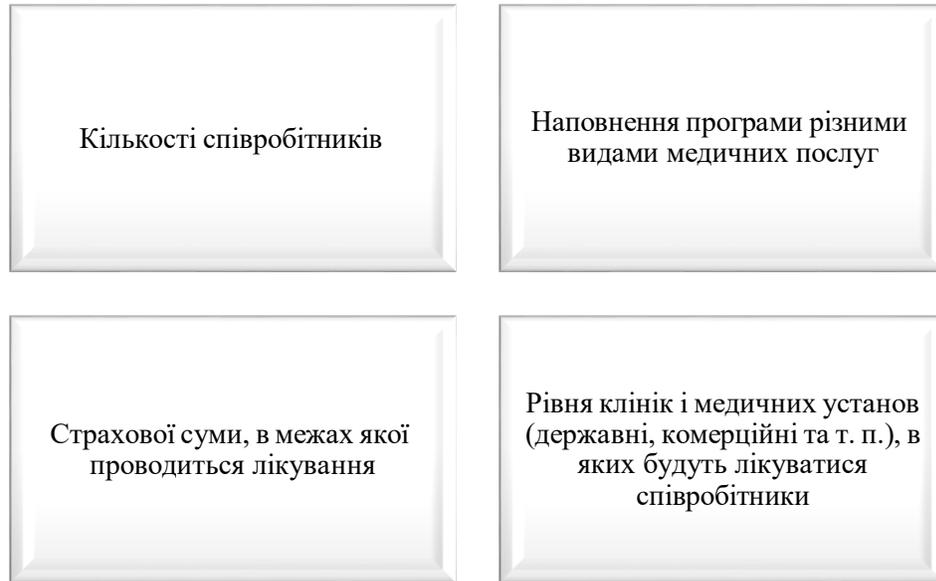


Рис. 3.9 Фактори формування вартості страхових полюсів [розроблено автором]

Страхування є наріжним каменем управління логістичними ризиками для бізнесу. Від захисту активів і працівників до управління ризиками відповідальності та забезпечення безперервності бізнесу, страхування забезпечить систему безпеки ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА», яка дозволяє підприємству зосередитися на зростанні та успіху.

Розуміючи важливість страхування та вибираючи відповідне покриття, ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» зможе впевнено долати невизначеності, захищати свою діяльність і позиціонуватися для довгострокового процвітання. Продукти страхування логістики пропонують захист будь-якій стороні, яка бере участь у транспортуванні, зберіганні чи організації такої діяльності.

ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» продають продукцію, тому можуть зіткнутися зі значними логістичними ризиками, якщо їхні пропозиції завдають шкоди або не відповідають очікуванням клієнтів. Травми та пошкодження

майна можуть дорого обійтися споживачам і підприємствам, але страхування відповідальності за продукт захищає від судових позовів у разі такого нещастя.

Страхування транспорту ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» являє собою спеціалізований вид покриття, призначений для захисту підприємств транспортної та логістичної галузі від фінансових втрат, пов'язаних із різними ризиками, включаючи аварії, пошкодження вантажу, претензії щодо відповідальності тощо (рис.3.10).

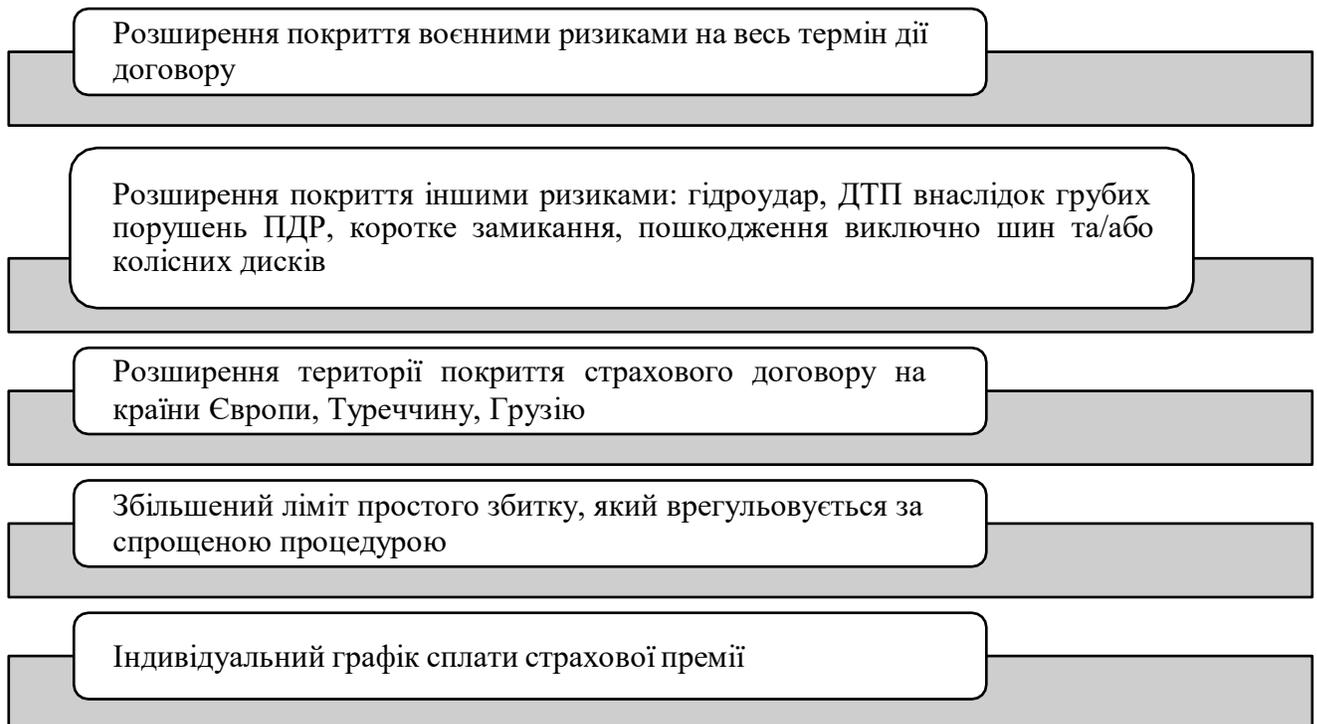


Рис. 3.10. Переваги страхування комерційного автотранспорту СК «Інго»

Проте страхування комерційного транспорту не поширюється на вантаж, який перевозиться, з урахуванням того, що ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» важливо доставити техніку та комплектуючі в справності, як на свій склад, так і клієнту, важливо використовувати страхування вантажу. Таке страхування покриває пошкодження або втрату вантажу під час транспортування. Це покриття має вирішальне значення, оскільки можуть статися нещасні випадки або непередбачені події.

Розглянемо нижче особливості страхування вантажів ( рис.3.11).

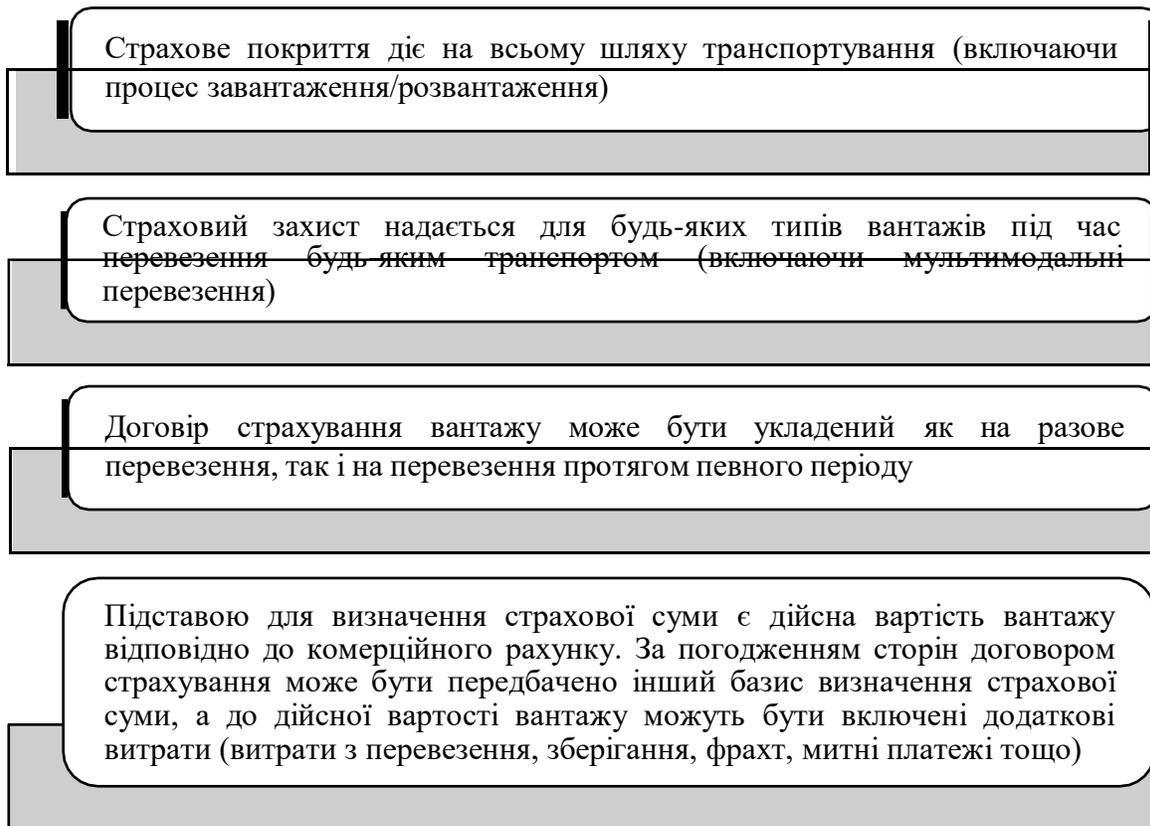


Рис. 3.11. Особливості страхування вантажів [розроблено автором]

Страхування вантажу ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» призначено для захисту від будь-яких втрат або пошкоджень, які можуть виникнути під час процесу доставки. Це стосується втрачених відправлень, пошкоджених товарів або затримки доставки. Страхування вантажів, з іншого боку, розроблено для захисту від втрати або пошкодження самих товарів. Це може включати такі речі, як крадіжка, пожежа або пошкодження водою.

Страхування для ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» має вирішальне значення через непередбачені логістичні ризики, які можуть виникнути до та під час транспортування вантажів.

Наявність правильної комбінації страхування може врятувати ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» від значних фінансових втрат. Фінансовий захист допоможе ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» відновлюватися незалежно від ризику. Однак страховка не покриває претензій, якщо компанія залучена до незаконної діяльності.

Ми вважаємо, що після впровадження додаткової послуги, товариство збільшить свої доходи щонайменше на 10 %.

Переміщення продуктів ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» – це тривалий процес, який включає багато етапів, так як підприємству необхідно спочатку отримати товар від партнерів, потужності яких знаходяться не на території України; на щастя, зі страховою логістикою ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» не потрібно турбуватися про ризики на кожному кроці. Поки вони намагаються бути в безпеці та надавати найкращі послуги, страхування покриватиме їх, забезпечуючи душевний спокій.

Таким чином, ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» має проаналізувати свої ризики та знайти час, щоб зрозуміти, чи є у них відповідна страховка, якщо завтра вони постраждають від будь-якої з вищезазначених загроз.

### Висновки до розділу 3

Надавши шляхи удосконалення та розвитку діяльності ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” в умовах глобальних викликів, можемо зробити висновки:

1. Зазначимо, що ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” варто зосередити свою увагу на споживачах, які систематично купують їх продукцію, радять її своїм друзям і колегам та мають потенціал до розвитку. Надали основні кроки побудови ефективної системи управління ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА”.

2. Якщо говорити про систему управління логістичними процесами, то на нашу думку, вона повинна забезпечувати ефективну взаємодію та узгодженість конструкції та роботи елементів її елементів, а також узгодженість з існуючими

процесами та системами управління ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА». Страхування вантажів – найкращий спосіб захистити вартість товарів ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» від фізичного пошкодження чи крадіжки. Крім того, страхування товарів може захистити вартість товарів від потенційних втрат, які можуть статися під час транспортування під час повітряних, морських і залізничних перевезень.

3. Наявність правильної комбінації страхування може врятувати ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» від значних фінансових втрат. Фінансовий захист допоможе ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» відновлюватися незалежно від ризику. Однак страховка не покриває претензій, якщо компанія залучена до незаконної діяльності.

## ВИСНОВКИ

1. Чотири ключові елементи підприємництва включають інновації, організацію, ризик і бачення. Малі підприємства відіграють важливу роль у стимулюванні інновацій та економічного зростання. Вони часто першими виводять на ринок нові продукти та послуги, що може призвести до зростання конкуренції, створення робочих місць та економічного зростання.

2. Війна та економічна криза створили низку проблем для малого, мікро- та індивідуального бізнесу в громадах по всій країні. Підприємництво – це не просто відкриття бізнесу; йдеться про створення можливостей, стимулювання інновацій та сприяння економічному розвитку. Держава, яка підтримує і заохочує підприємництво, не тільки допомагає окремим підприємцям, але й роблять внесок у загальний добробут економіки та суспільства.

3. У реальному глобальному конкурентному контексті європейський континент залишається економічною зоною найвищого значення для розвитку наших компаній. Це пов'язано з такими основними активами: високі технології, що швидко розвиваються: біотехнології, навколишнє середовище, електроніка, зокрема у Франції, Нідерландах чи Німеччині; сильна інтенсивність досліджень і розробок, кваліфікована робоча сила, великий потенціал експертизи у Східній Європі: Польща, Румунія, Угорщина. Досвід показує, що ринок Європейського Союзу вважається унікальним, кожна країна має свою специфіку і тому вимагає індивідуального підходу.

4. Рівень локалізації української складної спецтехніки та сільськогосподарської техніки досить низький – техніка та обладнання оснащені вузлами та агрегатами іноземного виробництва. Внаслідок повномасштабного вторгнення РФ на територію України вітчизняний ринок сільськогосподарської техніки у 2022 році проти 2021 року суттєво скоротився. Загалом, внаслідок

війни пошкоджено або зруйновано 109,6 тис. одиниць сільгосптехніки. Це суттєво ускладнило польові роботи та вплинуло на фінансовий стан господарств. На сучасному етапі розвитку спецтехніки та сільськогосподарського машинобудування в Україні, його продукція здебільшого неконкурентоспроможна порівняно з продукцією кращих світових виробників.

5. Підприємство ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” засноване у 2003 р. і є офіційним дилером та імпортером різноманітної техніки. Спеціалізується з продажу дробильно-сортувального обладнання, спеціальної техніки, сільськогосподарської техніки, вантажівок, автобусів. Узагальнюючим показником фінансової стійкості ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” є залишок або нестача джерел коштів для формування запасів і затрат, одержаних як різниця величини джерел коштів та нормативної величини запасів і затрат. При оцінці фінансового стану необхідно враховувати: якщо значення  $E1, E2, E3 > 0$ , то підприємство має абсолютну фінансову стійкість 2020 та 2022 роки; якщо значення  $E1, E2, E3 < 0$ , то воно має кризове фінансове положення, що ми спостерігаємо у 2021 році.

6. Основною ланкою управління таким потужним підприємством як ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” є його організаційна структура управління, яка є лінійно-функціонального типу. ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” оперативно відповідало на вимоги ринку, збільшуючи обсяги техніки. Комунікаційна діяльність ТОВ “ДРОБМАШ-УКРАЇНА” полягає в тому, що товариство, часто проводило та брало участь у міжнародних виставках до початку повномасштабного вторгнення, після внесення обмежень виїзду за кордон чоловіків, таку можливість товариство втратило. Логістична система ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» включає ряд функцій, а саме, до них належать функції логістичного забезпечення товарами та внутрішньої логістики між підприємством виробником та дилером. Використання потенціалу внутрішнього

середовища і сприятливих можливостей зовнішнього середовища дозволяє лише наростити обороти продажів ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» в короткостроковій перспективі. Для довгострокового зростання необхідно системно долати слабкості й загрози, що вимагає змін у системі законодавства щодо розробки цілісної стратегії по підтримці малого та середнього бізнесу, ключовими завданнями якої повинні бути розвиток дуальної освіти для підготовки висококваліфікованих робітничих кадрів, нарощування обсягів продажу імпорту спецтехніки та сільськогосподарської техніки, налагодити логістичну систему, техніко-технологічна модернізація виробничої бази.

7. Можливість покращення системи управління на ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» може бути об'єктно-орієнтований підхід. Цілеспрямована та функціонально-орієнтована структура апарату управління, надасть можливість здійснювати процеси управління комплексно та оперативно, як цього вимагає зовнішнє середовище. На ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА», доцільно вдосконалити процес прийняття управлінських рішень. У нашому випадку ця методологія буде складатися з декількох етапів.

8. Роль страхування в управлінні ризиками ланцюга поставок ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» має відігравати ключову роль в управлінні ризиками ланцюга поставок, забезпечуючи фінансовий захист від різних типів ризиків. Страхування на випадок перерви в бізнесі, наприклад, покриє втрачений дохід і витрати, понесені внаслідок припинення бізнес-операцій через перебої в ланцюзі постачання.

Страхування транспорту ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» являє собою спеціалізований вид покриття, призначений для захисту підприємств транспортної та логістичної галузі від фінансових втрат. Наявність правильної комбінації страхування може врятувати ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» від значних фінансових втрат. Фінансовий захист допоможе ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» відновлюватися незалежно від ризику.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Проблеми економіки та управління», 2020, 4.1. С. 63-71.
2. Стегней М. І., Бошинда І. М. Сучасний стан малого бізнесу: європейський досвід, національні реалії та регіональні особливості. *Економіка та суспільство: електронний науковий фаховий журнал*. Мукачєво, 2018. №16. С.495-499.
3. Каличева Наталія Євгеніївна, Копачевська Ю. А. Вплив логістики на розвиток підприємств малого бізнесу в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018, №20, 3. С. 11-13.
4. Хромушина Л. А. Особливості фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018, 23. С. 574-578.
5. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.
6. Бортнік Світлана. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, 2022. С. 36-46.
7. Безус Алла М., Шафранова Катерина В. Розвиток підприємств малого бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія: *Економічні науки*, 2017, 3. С. 7-17.
8. Білик Т.О. Мале підприємництво: розвиток та прибутковість. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 10. С. 78-84.

9. Мельничук Ірина Іванівна. Діяльність суб'єктів малого бізнесу: податковий аспект. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2019, 4 (20). С. 380-386.
10. Похиленко Ірина. Про співвідношення термінів «суб'єкти малого підприємництва», «мале підприємництво», «малий підприємець» і «малий бізнес» *Підприємництво, господарство і право*, 2010, 5. С.12-15.
11. Григоренко В. Я. Удосконалення стратегічного управління підприємством малого бізнесу. *Матеріали X Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти за підсумками досліджень у 2022 р. Факультет економіки та бізнесу (6-10 лютого 2023 р., м. Мелітополь)*. Мелітополь: ТДАТУ, 2023. С.175-177.
12. Татар М. С., Ванярха Г. М. Облік і аудит доходів і витрат підприємств в умовах глобальних викликів. *Часопис економічних реформ*. 2020. № 4 (40). С. 67-75.
13. Чугунов Ігор, Пасічний Микола. Фінансова політика України в умовах глобалізації економіки. *SCIENTIA FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету)*, 2016, 109.5. С. 5-18.
14. Поповенко Н. С., Ганенко О. В. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка: реалії часу*, 2012, 1: 2. С.126-132.
15. Перегуда Ю. А., Кривоберець М. М. Державна підтримка підприємств туристичної галузі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Підприємництво та інновації*, 2022, 23. С. 16-20.
16. Ткаченко Олександр Сергійович. Державна підтримка сільськогосподарських підприємств – реалії сьогодення. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019, 12. С. 27-30.
17. Мельник Тетяна Юріївна. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*, 2022, 2 (100). С. 3-11.

18. Дячун О. Нагорняк І. Стимулювання розвитку підприємництва в Україні в контексті європейських стандартів. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія. ФОП Паляниця В.А., 2021. С. 85–89.

19. Прокопець Л.В., Губчак В. С. Особливості державної підтримки малого підприємництва в Україні та зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 71–76.

20. Стрілець В.Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.

21. Якушева О.В. Економічний розвиток і підтримка малого та середнього бізнесу на регіональному рівні: дис. к.е.н.: 08.00.05. Черкаси, 2017. 288 с.

22. Сакун О. С., Щур Р. І., Мацьків В. В. Фінансові аспекти підтримки бізнес-сектору України в умовах воєнного стану. *The actual problems of regional economy development*, 2022, 1.18. С. 50-60.

23. Луніна Інна Олександрівна, Булана Олександра Олександрівна. Державна підтримка підприємств в Україні у контексті структурної модернізації національної економіки. *Світ фінансів*, 2017, 3. С. 7-18.

24. Кміть В. М., Падура А. В. Державна підтримка суб'єктів малого підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7, Ч. 2. С. 14–17.

25. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. № 4618-VI [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення 10.11.2023).

26. Панухник Олена Віталіївна, Голич Наталія Василівна. Погляд на категорію «малий бізнес» у призмі сучасного бачення та європейських підходів. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*, 2019, 58.3. С. 90-97.
27. Європейська хартія малих підприємств: міжнародний документ № 994\_860 від 19.06.2000 року. Відомості Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_860](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_860) (дата звернення 15.11.2023).
28. Брітченко Ігор Геннадійович. Вплив малого бізнесу на регіональний розвиток. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*, 2010, 5 (1). С. 22-26.
29. Дубяга Д. В. Малий бізнес в умовах нестабільності: міжнародний досвід підтримки. *Стратегічний розвиток України: генерування, імплементація, реалізація*. 2023. С. 196-197.
30. Кобеля-Звір М. Я., Звір Ю. В. Каскадні гранти для бізнесу програм європейської комісії. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023, 17. С. 101-108.
31. Степаненко Б. В. Фінансовий механізм розвитку зеленого бізнесу в Європі. *Економічний простір*, 2014, 52/1. С. 305-321.
32. Коновалов Леонід Станіславович; Дзядук Ганна Олександрівна, Гараєв Мікаїл Вагіф огли. Досвід ЄС для підтримки, стимулювання та регулювання розвитку малого і середнього бізнесу. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика: матеріали 18-ї науково-практичної міжнародної конференції. Харків 2022. С. 303-304.
33. Gorodnichenko Yuriy, Sologoub Ilona, Weder Beatrice (ed.). *Rebuilding Ukraine: Principles and Policies*. CEPR Press, 2022. 467 p.

34. Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу : монографія, за ред. д.е.н., професора С.Д. Лучик. Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Чернівці: Технодрук, 2021. С.195 - 232.
35. Di Bella L., Katsini, A., Lagüera-González J., Odenthal L., Hell M., Lozar B. Annual Report on European SMEs 2022/2023, Publications Office of the European Union, Luxemburg, 2023, doi:10.2760/028705, JRC134336.
36. Roeger Werner, 'T VELD, Jan in. The economic impact of single market membership on the EU enlargement countries. *Does EU Membership Facilitate Convergence? The Experience of the EU's Eastern Enlargement-Volume II: Channels of Interaction*, 2021. P. 17-35.
37. Antoni Manfred, Sondershaus Talina. *Do asset purchase programmes shape industry dynamics? Evidence from the ECB's SMP on plant entries and exits*. IWH Discussion Papers, 2021. 53 p.
38. Cantero Guerrero Maria, Aumayr-Pintar Christine. Policies to support EU companies affected by the war in Ukraine. 2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://policycommons.net/artifacts/2679374/policies-to-support-eu-companies-affected-by-the-war-in-ukraine/3702689/> (дата звернення 10.12.2023).
39. Ertac M., & Cankan, E. Creating a sustainable tourism model in North Cyprus during the uncertainty of the Covid-19 pandemic. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(4). P. 488-497.
40. Gomes S. F., Jorge S., & Eugénio T. Teaching sustainable development in business sciences degrees: Evidence from Portugal. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(3). P. 611-634.
41. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*, 2020. 15-16. С.111-115.
42. Жужа М. К. Принципові ознаки малого підприємництва як суб'єкта оподаткування. *Європейські перспективи*, 2015, 5. С. 32-38.

43. Пушак Я. Я. Сучасні тенденції розвитку мережевої економіки на підприємствах в умовах глобальних викликів. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2017, 18. С. 608-612.

44. Омелянович М. Ю. Нові підходи до державної підтримки підприємництва. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Економічні науки*, 2013, 3. С. 115-121.

45. Луценко О. А. Державна підтримка матеріально-технічного забезпечення інституційних основ функціонування податкової системи України. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*, 2012, 2 (2). С. 374-380.

46. Петренко В. С., Федорчук О. М., Карнаушенко А. С. Аналіз сучасного стану державної підтримки аграрних підприємств України. *Бізнес-навігатор*, 2019, 2. С. 93-98.

47. Офіційний сайт ТОВ «ДРОБМАШ-УКРАЇНА» <https://drobmash.com.ua/o-kompanii-2/> (дата звернення 15.12.2023).

48. Niewiadomski, P., Stachowiak, A., & Pawlak, N. Technical culture maturity as a manifestation of implementation of lean management principles – Situation in agricultural machinery sector. In A. Hamrol, M. Grabowska, D. Maletic, & R. Woll (Eds.), *International scientific-technical conference MANUFACTURING*. 2019. pp. 56-74.

49. Nogalski, B., Niewiadomski, P., & Szpitter, A. (2020). Agility versus flexibility? The perception of business model maturity in agricultural machinery sector manufacturing companies. *Central European Management Journal*, 28(3), 2020. pp. 57-97.

50. Prymak, I.D., Panchenko, O.B., Voitovyk, M.V., Karpenko, V.H., Levandovska, S., & Panchenko, I. The evolution of theoretical and practical basis of proceeding from beard tillage to beardless tillage and from surface tillage to no-

tillage of Ukrainian soils since the middle of the first part of the 20th century up today. *Agrobiology*, 2, 6-17.

51. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 130 “On the Approval of the Procedure for the Use of Funds Provided for in the State Budget for Partial Compensation of the Cost of Agricultural Machinery and Equipment of Domestic Production”. (2017, March). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/130-2017-%D0%BF#Text>. (дата звернення 19.12.2023).

52. Ruffoni, E.P., & Reichert, F.M. Capabilities and innovative performance in the Brazilian agricultural machinery industry. *Brazilian Business Management Journal*, 24(2), 2022. P. 275-293.

53. Shutske, J.M., Sandner, K.J., & Jamieson, Z. Risk assessment methods for autonomous agricultural machines: A review of current practices and future needs. *Applied Engineering in Agriculture*, 39(1), 2023. 109-120.

54. Strategy for the development of the agro-industrial complex. Retrieved from <https://minagro.gov.ua/investoram/strategiya-rozvitku-agropromislovogo-kompleksu>. (дата звернення 10.12.2023).

55. Sui, B., Zhang, Q., & Zhang, Z. Science and technology innovation in agricultural engineering under background of rural revitalization strategy. *Transactions of the Chinese Society of Agricultural Engineering*, 35(4), 2019. 1-10.

56. Tax Code of Ukraine No. 2755-VI. (2010, December). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>. (дата звернення 18.12.2023).

57. The value of Yaroslavsky’s assets has fallen to \$390 million, and he was a billionaire before that. Retrieved from <https://forbes.ua/news/vartist-aktiviv-yaroslavskogo-vpala-do-390-mln-ranisce-vin-buv-milyarderom-infografika-23082022-7855>. (дата звернення 17.12.2023).

58. TOP-50 innovative companies of Ukraine. Retrieved from <https://delo.ua/business/top-50-innovacionnyh-kompanij-ukrainy-361631/?fbclid=>

IwAR2sbQj2fjLXm8wq3J43Fah40XuJry9IXXomDGXSjjAN92eup-j7jsjtHXM.

(дата звернення 13.12.2023).

59. Vidosa, R., Iglesias, N., Jelinski, F., Tapia, E., & Lavarello, P. Restructuring of the global agricultural machinery industry: New standards facing agriculture 4.0. *SaberEs*, 14(1), 2022. 85-110.

60. Who got the factories stolen by the occupiers from the orbit of MP Ponomaryov in Berdiansk. (2023). Retrieved from <https://investigator.org.ua/ua/topnews/252614/>. (дата звернення 10.12.2023).

61. World trade. (n.d.). Retrieved from <https://oec.world/en/profile/hs/parts-of-agricultural-machinery>. (дата звернення 10.12.2023).

62. Zaporizhzhia company continues to produce agricultural machinery under fire from the Russian army. Retrieved from <https://suspihne.media/229875-pidpriemstvo-na-zaporizzi-prodovzue-robiti-silgospotechniku-pid-obstrilami-rosijskoi-armii/>. (дата звернення 14.12.2023).

63. Zhao, Z.-L., Yu, H.-J., & Cheng, F. An analysis of factors affecting agricultural tractors' reliability using random survival forests based on warranty data. *Institute of Electrical and Electronics Engineers Access*, 10, 2022. 50183-50194.

# ДОДАТКИ