

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

УДК: 658.5:005

СОЛОМ'ЯНИЙ ЯРОСЛАВ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»

Спеціальність 051 “Економіка”

Подається на здобуття освітнього ступеня “Магістр”

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Ярослав СОЛОМ'ЯНИЙ

Керівник роботи:
д.е.н., професор Олег СКИДАН

м. Житомир-2025

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту кваліфікаційної роботи

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму
№ ___ від “ ___ ” _____ 2025 р.

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та туризму,

д. е. н., професор _____

“ ___ ” _____ 2025 р.

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

Гарант ОПІ “Економіка”

Другого (магістерського) рівня,

к. е. н., доцент _____

“ ___ ” _____ 2025 р.

Марина ЯРЕМОВА

Результат захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Ярослав Олександрович Солом'яний

захистив кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК _____

АНОТАЦІЯ

Соломяний Я.О. Управління стратегічним розвитком ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність економічної категорії «стратегічний розвиток», окреслено основні напрями управління стратегічним розвитком на підприємстві та визначено фактори, які зміцнюють його стратегічні позиції у мінливому зовнішньому середовищі. Здійснено аналіз управління досліджуванім підприємством та визначено стратегію його розвитку у перспективі. Обґрунтовано інноваційні заходи стратегічного розвитку підприємства та запропоновано інноваційно-інвестиційний проект, реалізація якого сприятиме зміцненню економічних позицій ТОВ «Сігнет-Центр».

Ключові слова: стратегічний розвиток, підприємство, потенціал, стратегія, інноваційно-інвестиційний проект.

SUMMARY

Solomyany Ya.O. Strategic Development Management of LLC «SIGNET-CENTER» – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 051 «Economics». – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The qualification work explores the essence of the economic category «strategic development», outlines the main directions of strategic development management at the enterprise and identifies factors that strengthen its strategic positions in a changing external environment. The management of the enterprise under study is analyzed and its development strategy in the future is determined. Innovative measures for the strategic development of the enterprise are substantiated and an innovative and investment project is proposed, the implementation of which will contribute to strengthening the economic positions of Signet Center LLC.

Keywords: strategic development, enterprise, potential, strategy, innovation and investment project.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічний зміст стратегічного розвитку підприємства.....	8
1.2. Стратегічні чинники управління розвитком підприємства.....	12
1.3. Методика оцінки стратегічного розвитку підприємства.....	14
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР».....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Ефективність використання виробничого потенціалу підприємства.....	19
2.3. Оцінка стратегічного розвитку ТОВ «Сігнет-Центр».....	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР».....	25
3.1. Формування стратегії управління розвитком підприємства.....	25
3.2. Розробка інноваційно-інвестиційного проекту на ТОВ «Сігнет-Центр»..	27
3.3. Програма управління стратегічним розвитком підприємства.....	32
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Сучасний стан розвитку економіки України характеризується нестабільністю зовнішнього та внутрішнього середовища, зниженням активності суб'єктів господарювання на ринку, зниженням конкурентоспроможності та економічної безпеки суб'єктів господарювання, інфляційними коливаннями. Такі умови господарювання негативно впливають на всі види економічної діяльності, в тому числі і у сільськогосподарському виробництві. Тому особливого значення набуває розробка відповідних механізмів удосконалення стратегічним управлінням розвитку суб'єктів господарювання, основний фокус яких полягає в адаптації підприємств до нових умов та викликів на довгострокову перспективу. Сільськогосподарські підприємства є базовим стратегічним сектором економіки, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток усіх інших видів економічної діяльності. Аграрний сектор є важливою складовою національної економіки будь-якої країни, оскільки гарантує продовольчу безпеку населення.

Стратегічне управління розвитком має велике значення в управлінні сучасними аграрними підприємствами в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів. Саме тому світовий досвід, який використовують українські економісти як в економіці, так і в управлінні бізнесом, є таким значущим.

Проблематика управління стратегічним розвитком підприємств досліджувалися багатьма науковцями та практиками в Україні та за кордоном. Практичні, теоретичні та методологічні аспекти стратегічного розвитку та успіху підприємств у західних країнах розглядаються в наукових працях таких зарубіжних вчених, як: І.Ансов, П.Друкер, Д.Квінн, М.Портер, А.Стрікленд, А.Томпсон. Питання стратегічного розвитку підприємств досліджується вітчизняними науковцями у працях О. Алімова, О. Амоші, Г. Дмитренка, Л.Довань, Є.Кузьміна, В.Немцова, В.Пономаренка, З.Черневої та інших.

Проте низка проблемних моментів лишається остаточно не вирішеною наукою. Насамперед це стосується економіко-організаційних аспектів поліпшення якості сільгосппродукції на підприємствах та її впливу на ефективність діяльності підприємств. Тема кваліфікаційної роботи є актуальною для аграрного виробництва, що й визначило її вибір.

Мета даного кваліфікаційного дослідження полягає у розробці заходів щодо удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Відповідно до обраної мети необхідно виконати наступні завдання: розглянути теоретичні основи управління стратегічним розвитком підприємства; надати організаційно-економічну та стратегічну характеристику діяльності ТОВ «Сігнет-Центр»; здійснити діагностику ефективності реалізації стратегії розвитку ТОВ «Сігнет-Центр»; розробити напрями удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства; обґрунтувати комплекс стратегій управління розвитком ТОВ «Сігнет-Центр» на перспективу.

Об'єктом дослідження є удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Сігнет-Центр» в умовах мінливого зовнішнього середовища. Предметом дослідження є теоретичні, методичні і прикладні основи удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Сігнет-Центр».

Методами дослідження є логіко-синтезований (для збору, аналізу, систематизації та узагальнення положень Інтернет ресурсу та науково-методичної, довідкової літератури); системно-структурний (для систематизації наукових фактів управління стратегічним розвитком підприємства); теоретично-узагальнюючий і метод інтерпретації (для формулювання й обґрунтування висновків та пропозицій за результатами вивчення даної теми).

Основні результати дослідження апробовані автором на наукових конференціях та розміщені у збірниках:

1) Соломяний Я. Стратегія максимізації прибутку на підприємстві. *Студентські наукові читання – 2024: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024» за результатами I*

туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С.101-104.

2) Георговський Д., Удовенко Р., Соломяний Я. Управління змінами стратегічного розвитку підприємства. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 364-368.

3) Георговський Д., Удовенко Р., Соломяний Я. Стратегічний розвиток підприємства. Студентські наукові читання - 2023: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 361-365.

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи є основні положення, що опубліковані у авторефератах дисертацій, навчальних виданнях, журналах, наукових статтях, періодичних виданнях, в мережі Інтернет, особисті дослідження автора, а також статистична та фінансова звітність ТОВ «Сігнет-Центр».

Практична значущість одержаних результатів полягає у вдосконаленні управління розвитком підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища та розробці системи програмних заходів щодо забезпечення реалізації стратегії економічного зміцнення підприємства. Удосконалено систему управління стратегічним розвитком ТОВ «Сігнет-Центр» та запропоновано програму заходів щодо забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Основні наукові положення та висновки дослідження доведені до рівня конкретних методичних розробок і прикладних рекомендацій у сфері управління стратегічним розвитком підприємства та апробовані в діяльності ТОВ «Сігнет-центр».

Кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних рекомендацій написання та включає основні розділи: вступ, теоретичний огляд, аналітичний розділ та перспективи дослідження, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст стратегічного розвитку підприємства

У сучасному світі, де бізнес-середовище піддається постійним змінам та впливам, розробка ефективних напрямів стратегічного управління підприємством у взаємодії з зовнішнім середовищем стає ключовим фактором його економічної успішності та конкурентоспроможності. Сучасні підприємства стикаються з різноманітними викликами, починаючи від глобальної конкуренції та закінчуючи зростанням екологічної свідомості споживачів. У даному контексті стратегічна взаємодія з зовнішнім середовищем стає необхідністю для адаптації до змін та забезпечення стійкого розвитку.

У період розвитку світової економіки, коли відбувається її перехід від традиційних моделей до сучасних, заснованих на інноваціях, розуміння та ефективне управління взаємодією підприємств з зовнішнім середовищем стає стратегічно важливим елементом. Розвиток технологій, зміни в споживацьких уподобаннях та постійна нестабільність на світових ринках створюють нові виклики і можливості для бізнесу. Тому розробка та впровадження ефективних напрямів взаємодії з навколишнім середовищем є пріоритетною проблемою для аграрних підприємств, які мають на меті забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Розуміння та адаптація до динамічного бізнес-середовища дозволять підприємствам не тільки вижити в умовах нестабільності, але й побудувати стратегічні переваги для досягнення довгострокового успіху.

Слід враховувати, що ефективність системи стратегічного управління певною мірою залежить від особливостей розвитку соціально-економічних відносин у країні, які суттєво впливають на розвиток вітчизняних підприємств. Саме тому слід погодитися з думкою науковців, що «еволюція системи стратегічного управління в Україні має здійснюватися шляхом поєднання

інноваційних наукових розробок з використанням практичного досвіду ведення бізнесу» [4, с. 114-121].

У науковій літературі основними причинами розвитку відкритих систем є внутрішні протиріччя, викликані процесом самоорганізації системи та локалізовані, флуктуації зовнішнього середовища, викликані різноманітними змінами в оточуючому підприємстві середовищі та локалізовані за допомогою механізмів негативного зворотного зв'язку.

Розвиток підприємства, на думку Довгань Л.Є., відбувається в трьох основних аспектах: технічний (науково-технічний) розвиток – спрямований на вдосконалення якості продукції, технології, послуг за рахунок впровадження техніко-технологічних нововведень; ринковий розвиток – полягає в розширенні сфери споживачів, збільшенні частки ринку тощо; організаційний розвиток – зорієнтований на розвиток окремого працівника, групи, вдосконалення системи та процесів управління тощо [13, с. 336]. Автор підкреслює, що інновації є ключовим елементом процесу розвитку будь-якого підприємства, оскільки кожен аспект розвитку є інноваційним. Іншими словами, основою організаційного розвитку є організаційно-управлінські інновації, а основою технологічного розвитку – технічні та технологічні інновації.

Ряд науковців, таких як Масленікова Н.П., Беляєв А.А., Коротков Е.М., Смирнов Е.А. Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. виділяють дві форми розвитку: еволюційну і революційну [12,15]. Під еволюційним розвитком розуміють поступові кількісні і якісні змінами, при тому що революційний розвиток, на їх думку, проявляється стрибкоподібним переходом від одного стану системи до іншого. Також в науковій спільноті виділяють прогресивний і регресивний розвиток. Прогресивний розвиток в науковій літературі визначають як зміну якості системи від меншої до більшої. При цьому регресивний розвиток обумовлює зміну системи при зниженні якісного рівня та деградації підприємства [4,7]. З огляду на це, виділяють два типи розвитку: інтенсивний розвиток, тобто розвиток, спричинений появою нових форм, та екстенсивний розвиток, тобто розвиток, спричинений удосконаленням існуючих компонентів.

З іншого боку, ендогенний розвиток включає власне розвиток, який має своє джерело в самому суб'єкті, що розвивається, і зовнішній розвиток, який викликаний виключно зовнішнім середовищем. Із загального розуміння розвитку розрізняють також індивідуальний розвиток, тобто розвиток окремої особистості.

Такі поняття, як «організаційний розвиток», «сталий розвиток» та «керований розвиток» широко використовуються в науковій літературі, присвяченій проблемам управління підприємством. Так, А.В. Чернич під сталим розвитком підприємства розуміє процес змін у функціонуванні підприємства, викликаний впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також збільшенням потенціалу підприємства, попиту на продукцію, масштабів діяльності, здатності забезпечувати безперервність виробничих процесів і зберігати платоспроможність протягом тривалого часу [49]. Запропоновано розуміти керований розвиток підприємства як систему, виділену в середині підприємства. У цій системі реалізуються процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що призводять до кількісних і якісних змін у всіх функціональних сферах діяльності підприємства, вирішуються стратегічні і тактичні завдання управління та активізуються само організаційні механізми оперативного управління розвитком поєднуються контури управління на основі зворотного зв'язку [28]. Вивчаючи питання що стосуються розвитку підприємства доцільно розглядати різні складові потенціалу підприємства: фінансовий, маркетинговий, майновий, виробничий, потенціал тощо (дод. А).

Першою ідеєю, що лежить в основі стратегічного управління, яка визначає цілі компанії, є необхідність враховувати вплив зовнішнього і внутрішнього середовища та реагувати на зміни, що вимагає від усієї компанії функціонувати в стратегічному режимі для досягнення стратегічних цілей. У даному випадку стратегія виступає як інструмент для досягнення цілей компанії. Тому основним поняттям у науковій літературі є «стратегічне управління», що означає реалізацію концепції, яка поєднує цільовий та комплексний підхід до діяльності

компанії, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, порівнювати ці цілі з наявними можливостями (потенціалом) компанії та розробляти напрями їх реалізації, тим самим забезпечуючи їх узгодження (дод. А1) [5, с. 169].

Таким чином, управління стратегічним розвитком підприємства визначається в науковій літературі як «багатогранний, формальний і поведінковий управлінський процес, який допомагає збалансувати відносини між організацією, включаючи її окремі частини, із зовнішнім середовищем, а також сформулювати і реалізувати ефективні стратегії, які сприяють досягненню поставлених цілей» [3, с. 89]. Отже, поняття «управління стратегічним розвитком підприємства» слід розглядати як процес, за допомогою якого здійснюється довгострокове управління, визначаються основні цілі підприємства, формулюється стратегія розвитку на основі вивчення зовнішніх і внутрішніх умов впливу середовища та швидкого реагування на зміни. На рисунку 1.1 зображено типи, види та умови формування стратегічного розвитку підприємства.

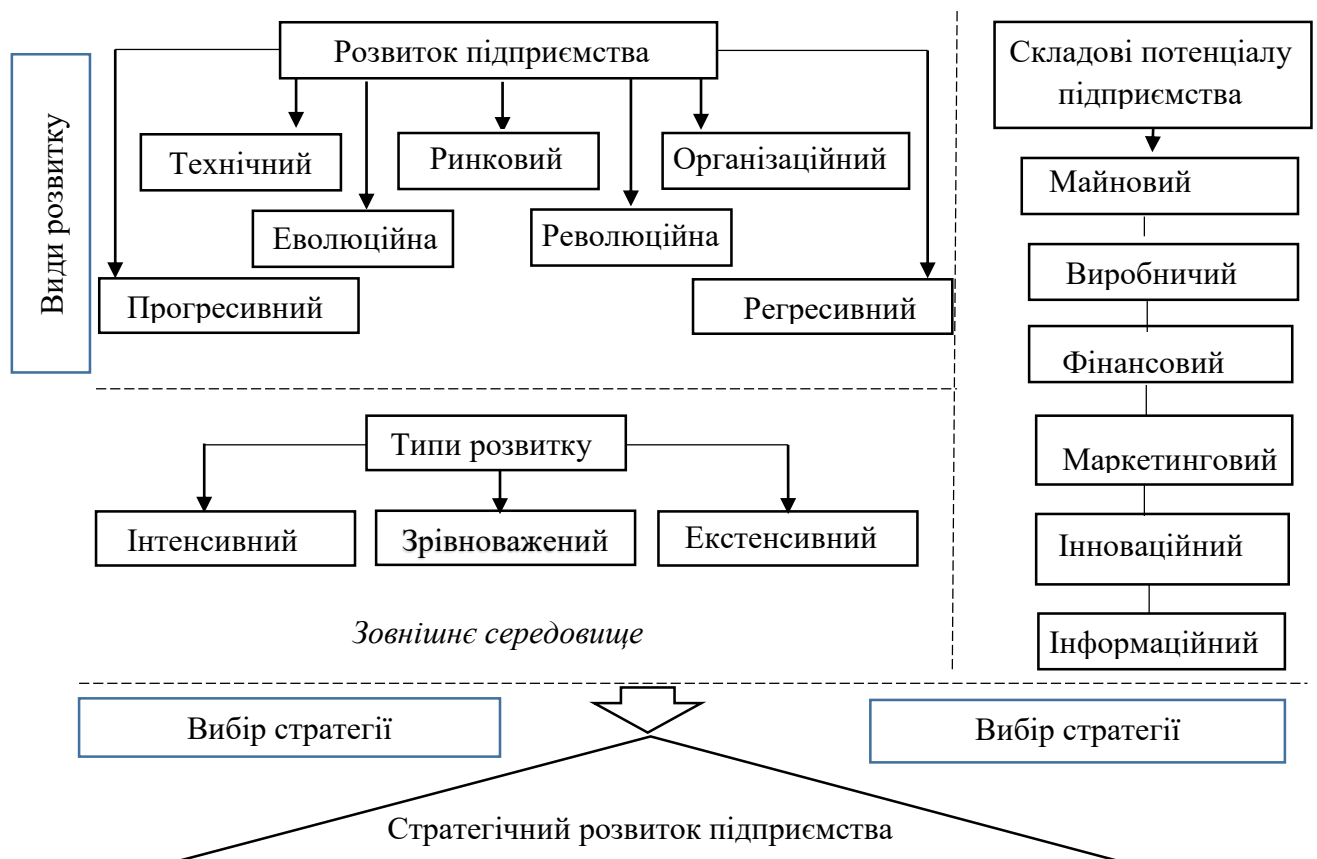


Рис. 1.1. Формування стратегічного розвитку підприємства
Джерело: побудовано автором на основі [3, 5, 28].

Оскільки зовнішнє середовище постійно впливає на організації, керівникам важливо знати, які фактори можуть змінити хід розвитку підприємства. Аналіз конкурентного середовища включає визначення основних характеристик та інтенсивності конкурентних сил, а також дослідження конкуренції та їх позиціонування в стрімкому пошуку стійких конкурентних переваг для організації.

Оточуюче середовище включає в себе організації та конкурентоспроможні сили, з якими організація стикається у ході своєї діяльності: промисловість, сільське господарство, постачальники, замовники, потенційні нові учасники, а також продукцію та/або послуги, які можуть бути заміщені.

1.2. Стратегічні чинники управління розвитком підприємства

У ході діяльності підприємство встановлює та утримує зв'язки з різними зацікавленими сторонами, іншими суб'єктами господарювання та органами державної та муніципальної влади. Зв'язки можуть бути порушені або припинені внаслідок різних обставин, що ставить діяльність підприємства під постійний ризик. Порушення зв'язків може відбутися з численних причин, таких як конкуренція (чесна та нечесна), зміни у середовищі, що вимагають перегляду умов угоди або контракту (зміна цін, податкового законодавства, соціально-політичної ситуації) [33, с. 168].

Оскільки зовнішнє середовище постійно впливає на діяльність підприємства керівникам важливо знати, які фактори можуть змінити хід розвитку підприємства. Аналіз конкурентного середовища включає визначення основних характеристик та інтенсивності конкурентних сил, а також дослідження конкуренції та їх позиціонування в стрімкому пошуку стійких конкурентних переваг для організації. Конкурентне або близьке оточення в основному визначає конкуренцію за ринкову частку. Проте цей термін має більш широкий зміст. Багато організацій конкурують за персонал, репутацію, бюджети,

постачальників і, звісно ж, за споживачів. Крім того, конкурентами можуть бути [5]: працівники, які конкурують за роботу на певному робочому місці або на ринку праці загалом; внутрішні підрозділи підприємства, які конкурують з зовнішніми організаціями за надання послуг, особливо в допоміжних секторах економіки; інші підприємства та організації, які шукають наймання персоналу, необхідного для конкретної організації; організації, які можуть почати надавати аналогічні послуги, що впливає на попит на послуги конкретної організації.

Саме тому управління стратегічним розвитком підприємства має ґрунтуватися на чинниках, які впливають на діяльність підприємства (рис. 1.2).

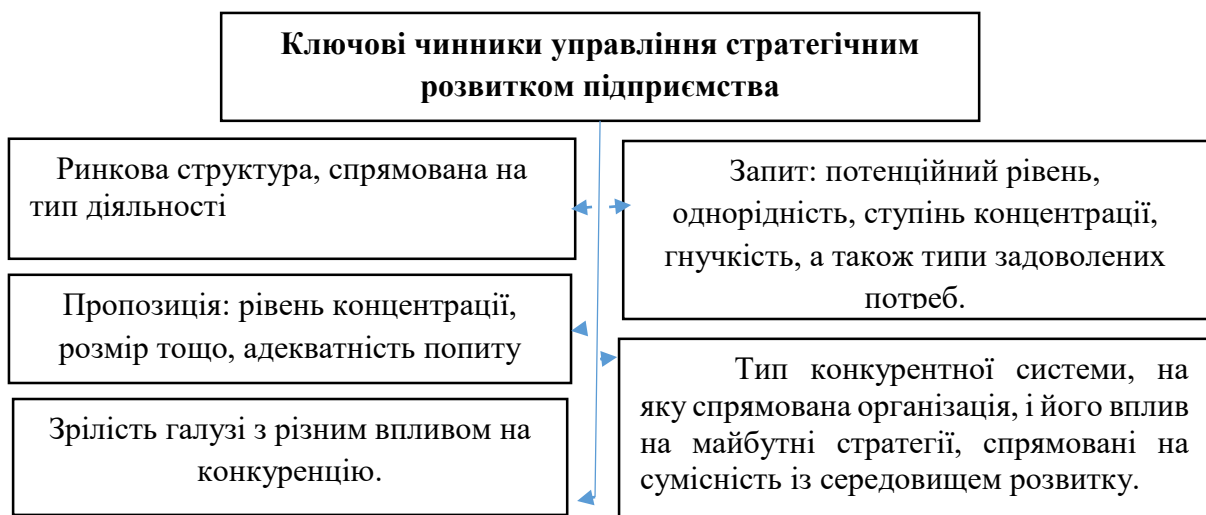


Рис. 1.2. Ключові чинники управління стратегічним розвитком підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [22, с. 118].

У такому конкурентному оточенні конкурентоспроможні сили слідкують за інтенсивністю конкуренції, допомагаючи підприємству передбачати стратегії конкуренції та забезпечувати кращу цінність своїх активів. Процес формування потенціалу підприємства є одним із напрямів його економічної стратегії, який передбачає створення системи ресурсів таким чином, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні всіх цілей підприємства [20]. Головними рисами стратегії є її результативність, відповідність та стійкість. Вибір вірної стратегії дозволяє формувати конкурентні переваги компанії на ринку, а її відповідність, стійкість та результативність подовжує існування підприємства, що вимагає уваги при проведенні досліджень. Варто дати теоретичне підґрунтя

для обраної моделі розвитку підприємства. Необхідний також процес створення механізму реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. На організаційному рівні визначається інноваційний напрям розвитку підприємства, ставляться задачі на рівні функціональних підрозділів та проводиться оцінка результативності від впровадження запропонованої стратегії.

1.3. Методика оцінки стратегічного розвитку підприємства

Для визначення показників, що лежать в основі відбору відповідної стратегії науковці не дають жодного узагальненого підходу, але вважається що вибір стратегії розвитку може здійснюватися на основі: конкурентна позиція підприємства на ринку; фінансові можливості та потенціал підприємства; можливість інвестування та надійність підприємства; рентабельність активів підприємства та економічне становище загалом; здатність підприємства до впровадження інновацій; рівень якості продукції та надання послуг; відносини підприємства із споживачами і постачальниками; стадія життєвого циклу підприємства; узагальнення результатів за допомогою SWOT-аналізу тощо.

Кількісна оцінка стратегії розвитку підприємства здійснюється через визначення потрібних фінансово-економічних показників, внаслідок чого формується аналітична основа для прийняття стратегічного рішення стосовно напрямків розвитку підприємства (дод. А2).

Один із найбільш популярних методів аналізу впливу зовнішнього середовища на економічну ефективність управління організацією - SWOT-аналіз, був створений Альбертом Гумпві [12]. Дана методика дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Основна перевага полягає в тому, що вона надає можливість приймати стратегічно важливі рішення для підприємства. Використовуючи цю матрицю, можна визначити, які нові продукти може створити організація, чи здатна вона завоювати нових клієнтів, впроваджувати нові технології виробництва та мати достатні ресурси для розвитку та удосконалення ланцюга цінностей. SWOT-аналіз базується на

принципах [23]: сильні сторони компанії відображаються у секції «S» і визначають стратегічний курс підприємства та можливість прийняття стратегічно важливих рішень; секція «W» ідентифікує, які сильні сторони можуть бути використані для зменшення загроз; секція «O» відображає можливості підприємства, враховуючи його слабкі сторони; секція «T» описує вразливість слабких сторін підприємства в умовах загроз [28].

Іншим широко використовуваним методом оцінки впливу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який був розроблений професором Гарварду Франциском Агілером у 1967 році та детально висвітлений у його праці "Scanning the Business Environment". Основою цього аналізу є чотири блоки, що прямо визначають стан зовнішнього середовища об'єкта дослідження [21]: політичні аспекти (politics) – стабільність держави, політика, регулювання та стимулювання зовнішньоекономічної діяльності, законодавчі рішення і інше; економічні аспекти (economics) – показники ВВП та ВНП, економічний дохід населення, інвестиційний клімат, рівень інфляції, стабільність валюти, квотування і т.д; соціальні аспекти (social) – рівень життя населення, рівень освіченості, звичаї, норми поведінки, культурні особливості народу та релігія та технологічні аспекти (technological) – технологічна підтримка клієнтів, можливість впровадження нових технологій в бізнес, витрати на виробництво і т.д. Перевагою цього методу є його простота в застосуванні, універсальність, детальний розкриття кожного фактора та формування цілісної картини зовнішнього середовища об'єкта дослідження. Однак, серед недоліків цього інструменту слід зазначити, що організація не завжди може об'єктивно виміряти кожний чинник впливу, що може ускладнити подальшу оцінку, аналітику та динаміку змін кожного елементу аналізу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1. Таким чином, визначено, що управління стратегічним розвитком підприємства формується з врахуванням наявного виробничого потенціалу підприємства та умов зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «СІГНЕТЦЕНТР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство обмеженої відповідальності «Сігнет-Центр», зареєстровано 11.04.2012. за адресою Житомирська обл., Житомирський р-н, село Андрушки, вул. Заводська, будинок 9. Розмір статутного капіталу ТОВ «Сігнет-Центр» становить 3 964 405,10. Уповноваженими особами юридичної особи ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» є Шовдра А.П. і Бондаренко В.С. Група компаній Sugnet обробляє понад 29 000 гектарів у центральній Україні, зокрема на Житомирщині та Вінниччині. Головними плюсами розташування виробництва ТОВ «Сігнет-Центр» є компактність, яка впливає з оптимальної віддаленості виробничих секторів від переробки, та родючі ґрунти Лісостепової зони. Метою діяльності підприємства є отримання прибутку від виробничої, торговельної, посередницької, комерційної, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Предметом діяльності ТОВ «Сігнет-Центр» є виготовлення продукції, її зберігання й переробка, а також продаж.

За допомогою таблиці 2.1 розглянемо динаміку землекористування на підприємстві.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь ТОВ «Сігнет - Центр»

Вид угідь	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.	
	га	%	га	%			(+, -)	%
Загальна земельна площа	29700	100,0	29700	100,0	29700	100,0	29700	100,0
Всього сільськогосподарських угідь, з них	29700	100,0	29700	100,0	29700	100,0	29700	100,0
рілля	29120	98,0	29120	98,0	29120	98,0	29120	98,0

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Сігнет - Центр».

За допомогою таблиці видно, що за 2021- 2023 рр. загальна земельна площа у ТОВ «Сігнет-Центр» складає 29700 га. Вся площа землі перебуває у господарському використанні. Площа ріллі у структурі земельних угідь займає

близько 98,0 %, або 29120 га. Ґрунти, на землях які орендує підприємство є вилугуваними чорноземами, що, за умови правильного обробітку, дають змогу отримувати значні врожаї сільгоспкультур і забезпечують тваринництво високоякісними кормами.

Економіка підприємства зосереджена на виробництві сільгосппродукції, що є основою продовольчої безпеки населення та сировиною для підприємств переробної промисловості. ТОВ «Сігнет-Центр» є багатогалузевим господарством. За таблице. 2.2 доцільно відмітити, що спеціалізація підприємства є зерново-бурякова з розвинутим молочним скотарством (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура товарної продукції в ТОВ «Сігнет - Центр»

Вид продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	(+, -)	%
Продукція рослинництва - всього, у тому числі:	1231176	80,5	1282996	90,2	1285493	78,3	1266555	82,7
зернові та зернобобові - всього, з них:	663295	43,3	911260	64,1	766759	46,7	816207	53,3
пшениця озима	81529	5,3	61128	4,3	114307	7,0	85655	5,6
кукурудза на зерно	581766	38,0	724750	51,0	307065	18,7	537860	35,1
ячмінь	-	-	-	-	27415	1,7	27415	1,8
соя	-	-	125382	8,8	317972	19,4	165277	10,8
Цукровий буряк	277232	18,1	185035	13,0	403342	24,6	288536	18,8
Соняшник	278080	18,2	185459	13,0	111004	6,8	191514	12,5
Продукція тваринництва – всього, у тому числі: молоко	91584	6,0	12622	0,9	236767	14,4	113658	7,4
Інша продукція підприємства	12569	0,8	1242	0,1	4388	0,3	6066	0,4
Послуги надані підприємством	211626	13,8	126602	8,9	118935	7,2	116708	7,6
Всього по підприємству	1530253	100,0	1422220	100,0	1641195	100,0	1531223	100,0

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Сігнет - Центр».

За даними додатку Б найбільшу частку в структурі посівних площ займають кукурудза на зерно – 56,3 %, цукровий буряк – 13,9 %, соняшник – 11,0% та соя – 10,8 %. ТОВ «Сігнет-Центр» віддає перевагу вирощуванню

сільськогосподарських культур, які є найбільш прибутковими. За 2023 рік зросла площа сої у 2 рази, пшениці на 23,2 % та цукрового буряка на 19,4 %. Крім того, у підприємстві є поголів'я молочного скотарства, продукція якого є перспективною та приносить підприємству прибутки.

Показники ефективності діяльності ТОВ «Сігнет-Центр» наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Ефективність господарської діяльності у ТОВ «Сігнет - Центр»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023р.	2023р. до 2021 р.	
				(+,-)	%
Отримано чистого доходу, всього, тис. грн.	1530253	1422220	1641195	110942	107,2
в т.ч. з розрахунку на:					
- 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	51,5	47,9	55,3	3,8	107,4
- 1 середньорічного працівника, тис. грн.	2937,1	2663,3	2717,2	-219,9	92,5
Отримано прибутку (+), збитку (-), всього, тис. грн.	381714	-271871	192686	-189028	50,5
в т.ч. з розрахунку на:					
- 1 га сільськогосподарських угідь, грн.	12,8	-9,2	6,5	-6,3	50,8
- 1 середньорічного працівника, грн.	732,7	-509,2	319,0	-413,7	43,5
Норма прибутку, %	11,8	-23,43	15,4	3,6	-
Рівень рентабельності, %	6,2	- 26,5	14,7	8,5	-

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Сігнет - Центр».

Як видно з даних таблиці 2.3 у ТОВ «Сігнет - Центр» за 2023 рр. сума чистого доходу становила 1641195 тис. грн., що на 110942 тис. грн. (або на 7,2%) більше як у 2021 році. Водночас, сума прибутку зменшилася на 189028 тис. грн та у порівнянні з 2021 роком становила 50,5 %. Проте, норма прибутку мала зростання на 3,6 % та рівень рентабельності на 8,5 %, що свідчить про те, що підприємство є доволі прибутковим і така ситуація пояснюється зменшенням собівартості реалізованої продукції. Позитивним є також те, що за аналізований період зріс прибуток у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь та 1 середньорічного працівника.

2.2. Ефективність використання виробничого потенціалу підприємства

Економічний розвиток підприємства значною мірою залежить від раціональності використання ресурсів. У сільському господарстві земля має надзвичайно велике значення, як основний засіб виробництва. Земельні ресурси в агросекторі виступають не лише як головний інструмент праці, а й як її предмет. Від того, наскільки раціонально використовується земля, залежить обсяг і якість аграрної продукції. Ефективність використання земельних ресурсів у ТОВ «Сігнет-Центр» наведено у додатку Б1, вказує що за 2021-2023 рр. у підприємстві зростала урожайність сільськогосподарських культур та підвищувалася продуктивність молочних корів, що в результаті сприяло зростанню виробництва продукції рослинництва на 100 га сільськогосподарських угідь на 6,5 % та молока на 8,5 %. Водночас, на 100 га сільськогосподарських угідь зростання обсягів товарної продукції на 7,5 % не забезпечило збільшення прибутку. За 2023 р. у порівнянні з 2021 р. на 100 га сільськогосподарських угідь отримано прибутку менше майже у 2 рази (менше на 49,5%). Така ситуація вказує на обґрунтування управлінських рішень щодо раціональності використання основних і оборотних засобів підприємства.

За таблицею 2.4, видно, що за 2021-2023 рр. зросла середньорічна вартість основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення на 119342 тис. грн., що є позитивною тенденцією.

За даними таблиці показник фондівіддачі у 2023 р. в порівнянні з 2021 р. зменшився на 0,09 тис. грн, а рівень фондоємності зріс на 0,03 тис. грн. В той же час коефіцієнт обороту оборотних засобів не зазнав змін та тривалість 1 обороту оборотних засобів становив 335 днів.

Рівень укомплектованості підприємства персоналом та його раціональне застосування окреслює організаційно-технічний рівень виробництва підприємства, інтенсивність застосування техніки й технології, а також предметів праці. Від того, наскільки результативно використовуються трудові

ресурси в процесі виготовлення продукції ТОВ «Сігнет-Центр» залежить обсяг виробництва продукції, її собівартість та якість і т.д.

Таблиця 2.4

**Забезпеченість та ефективність використання виробничих фондів у ТОВ
«Сігнет - Центр»**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023р.	2023р. до 2021 р.	
				(+,-)	%
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	870145	899528	989487	119342	113,7
Фондозабезпеченість (на 100 га с.-г. угідь), тис. грн.	2929,8	3028,7	3331,6	401,8	113,7
Фондоозброєність (на 1 середньорічного працівника), тис. грн.	1670,1	1684,5	1638,2	-31,9	98,1
Фондовіддача, грн.	1,75	1,58	1,66	-0,09	94,9
Фондоємність, грн.	0,57	0,63	0,60	0,03	105,3
Ступінь зносу основних виробничих фондів, %	11,6	19,7	16,5	4,9	142,2
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	1405245	1420878	1511020	105775	107,5
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	1,09	1,0	1,09	-	-
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	335	365	335	-	-
Норма прибутку, %	11,8	-23,43	15,4	3,6	-

Джерело: розраховано за річними звітами ТОВ «Сігнет - Центр».

За допомогою додатка Б2 оцінено ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві. Коефіцієнт використання трудових ресурсів вказує на рівень використання ручної праці. У 2023 році він склав 0,69, що свідчить про резерви використання працівників. Водночас, це підтверджує зниження рівня продуктивності праці на 219,9 тис. грн, або на 7,5 %. На підприємстві трудові ресурси використовуються неефективно, що підтверджують подані економічні показники.

Для раціонального використання виробничого потенціалу ТОВ «Сігнет-Центр» надзвичайно важливе керування виробничими резервами, що є ключем для визначення виробничої потужності, планування та контролю виробництва. Потрібно зазначити, що накопичення резервів (інтенсивних та екстенсивних) є вимогою, що виникає через ризики та невизначеність у веденні сільськогосподарського бізнесу. Але це не означає, що розміри резервів можуть

бути будь-якими. Їх необхідно планувати та оптимізувати, беручи до уваги витрати на їх утримання та мінливий ринковий попит. З цією метою потрібно вивчити резерви виробничого потенціалу підприємства, зокрема, також резерви (маркетингу, фінансів, управління ресурсами), які певною мірою впливають на виробничу потужність підприємства.

Проведемо аналіз ситуації на ТОВ «Сігнет-Центр» за допомогою графоаналітичного методу «Квадрат потенціалу», для побудови якого використаємо дані щодо діяльності підприємства за 2023 рік (додатки Б3-Б6).

Довжину вектора, що створює квадрат потенціалу ТОВ «Сігнет-Центр», знаходимо за допомогою формули:

$$Bk = 100 - (Pj - \sum k_q \cdot n) \frac{100}{\sum k_q \cdot n(m-1)}$$

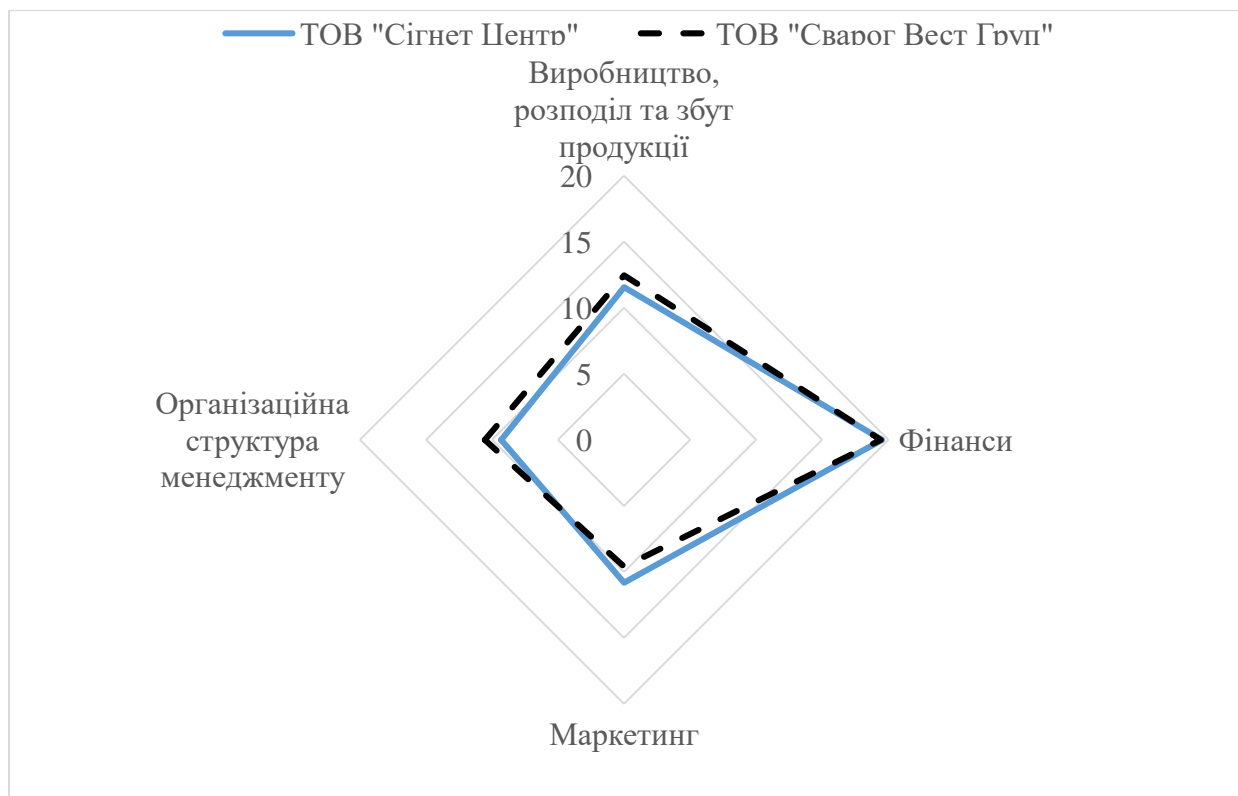


Рис. 2.1. Діагностика економічного потенціалу ТОВ «Сігнет Центр» та ТОВ «Сварог Вест Груп» за графоаналітичним методом «Квадрат потенціалу»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Таким чином, за рисунком 2.1 видно, що квадрат потенціалу ТОВ «Сігнет-Центр» має резерви удосконалення управління виробничими ресурсами у контексті стратегічного розвитку підприємства.

2.3. Оцінка стратегічного розвитку ТОВ «Сігнет-Центр»

Головна мета діяльності ТОВ «Сігнет-Центр», крім збільшення обсягів виробленої сільськогосподарської продукції, полягає в отриманні найбільшої суми чистого прибутку та досягненні запланованого рівня рентабельності виробництва та реалізації продукції або послуг. Дані показники є основними, що свідчать про ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства. Згідно з додатком Є, за останні 3 роки в ТОВ «Сігнет-Центр» зафіксовано зростання врожайності зернових і зернобобових та технічних культур на 18,9 ц/га та 22,3 ц/га. Позитивним моментом є зменшення виробничої собівартості продукції, що певною мірою впливає на рентабельність сільськогосподарського виробництва. Прибуток від реалізації продукції рослинництва з 2021 по 2023 рр. зріс на 111352 тис. грн, або на 55,1 %. Наведені дані вказують на зростання ефективності виробництва продукції рослинництва.

Економічна ефективність виробництва продукції тваринництва згідно з додатком Б7 демонструє, що за аналізований період відбулося зростання середньорічного надою молока від 1 корови. У 2023 році цей показник склав 10900 кг, що на 1050 кг, або на 10,7% більше рівня 2021 року. Зниження виробничої собівартості продукції молока вказує на зростання рівня рентабельності галузі тваринництва у 5,6 разів (дод. Б8).

Згідно з підсумками проведеного PEST та SWOT аналізу (додатки Б9-Б10), можна зробити висновок, що сільгосппідприємство має відносно сильні конкурентні позиції. Проте за ефективного втілення запропонованих стратегій та відповідних інвестицій існують перспективи для покращення ситуації. Для дослідження привабливості бізнесу та конкурентоспроможності сільгосппідприємства на ринку використаємо матрицю SPACE-аналізу, яка дозволяє визначити стратегічне положення підприємства на основі системних критеріїв оцінювання (економічний потенціал, конкурентні переваги, привабливість галузі, стабільність середовища). Для побудови матриці оберемо типові критерії оцінки ключових показників та внесемо їх у додатку Б11. Результати зваженої оцінки конкурентних переваг сільськогосподарського

підприємства (6,86 бала) вказують на певні труднощі на підприємстві, що пов'язані із забезпеченням ефективного функціонування та напрямків забезпечення конкурентоспроможності. Так, відносно невисокий показник демонструє стабільність середовища підприємства (6,74 бала), натомість показники привабливості та економічного потенціалу підприємства значно вищі (6,96 бала та 6,86 бала відповідно).

На основі отриманих зважених оцінок ключових критеріїв побудуємо вектор в системі координат SPACE (рис 2.2).

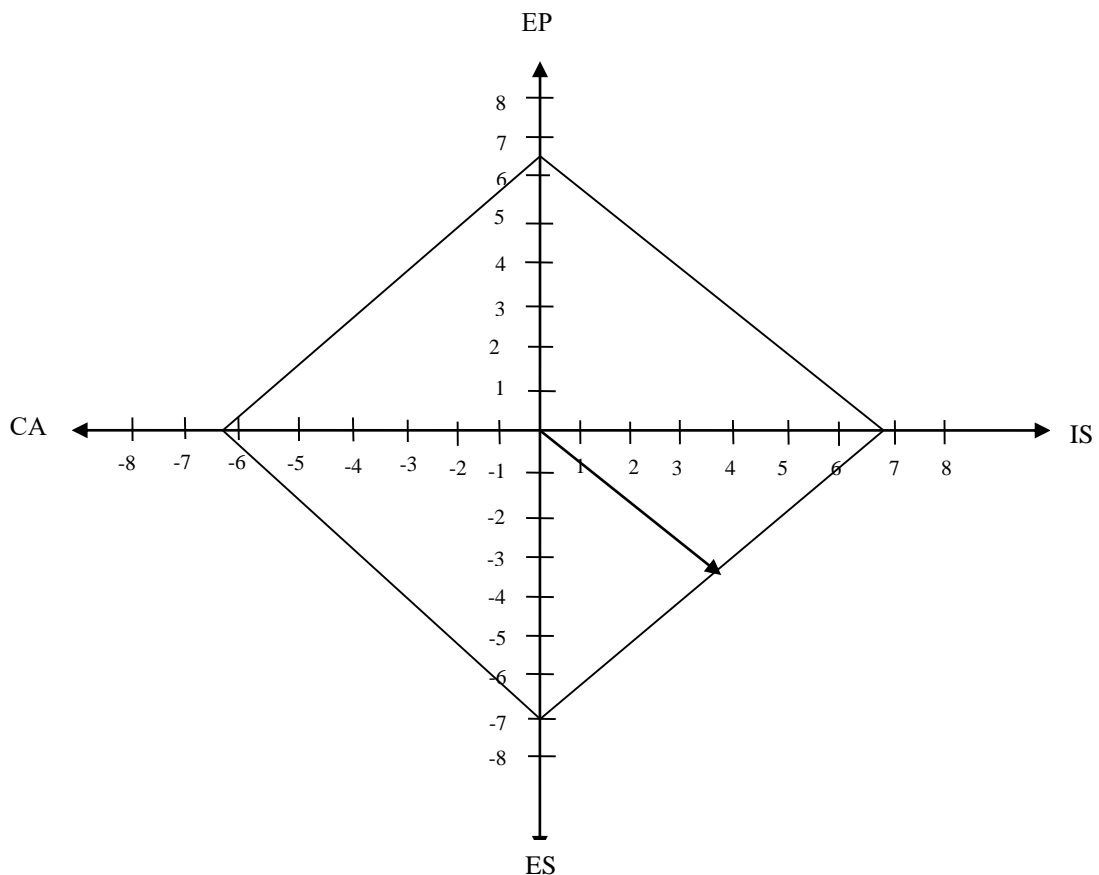


Рис. 2.2. Визначення виду стратегії для розвитку підприємства в системі координат SPACE

Джерело: власні дослідження

З представленого рисунку видно, що вектор розвитку ТОВ «Сігнет-Центр» спрямований на стратегію розвитку на основі впровадження інноваційних технологій. Дана стратегія має певні варіанти: інтенсифікація, диверсифікація, інтеграція та техніко-технологічний прогрес. В результаті проведеного комплексного аналізу стану діяльності ТОВ «Сігнет-Центр» було визначено, що підприємство має можливості для покращення та розширення власної

інфраструктури. На основі комплексного аналізу та визначення основних цілей сільськогосподарського підприємства побудуємо «дерево ціле» (дод. Б12).

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2. Ринкова економіка висуває нові умови перед підприємствами. Це зумовлено не тільки конкуренцією та високими стандартами якості продукції, а й необхідністю оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, що не завжди є сприятливою для розвитку. Успіх підприємства залежить від здатності передбачати та адаптувати структуру виробництва та управління, розробляти та впроваджувати у виробництво нові продукти, правильно планувати обсяги виробництва, інвестиції та прибутки за для досягнення найбільшого ефекту та забезпечення існування підприємства на тривалу перспективу. Для довгострокового успіху підприємства, керівництво мусить опанувати вміння окреслити чітку лінію стратегічної поведінки, розробляти відповідний загальний план дій на тривалу перспективу, який буде спрямований на системне планування рішень і дій щодо вибору сфери та напрямів бізнесу, позицій на ринках, технологій, конкурентної стратегії тощо.

Бізнес-досвід показує, що без окреслення й оцінки майбутніх перспектив у справі, без визначення й застосування наявних переваг, без розробки та дотримання цілісного плану дій, що визначає наміри й напрямки довгострокового розвитку, ефективне господарювання на підприємстві майже не можливе.

Відтак, забезпечення успіху будь-якого суб'єкта господарювання на ринку протягом тривалого часу вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів управління стратегічним розвитком підприємства та визначення серед них оптимальних варіантів з урахуванням можливостей та загроз зовнішнього середовища, його внутрішнього потенціалу, сильних та слабких сторін.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «СІГНЕТЦЕНТР»

3.1. Формування стратегії управління розвитком підприємства

Здійснений аналіз економічного розвитку ТОВ «Сігнет-Центр» доводить, що планування оптимальної стратегії управління стратегічним розвитком підприємства полягає у визначенні сукупності інноваційних технологічних рішень на кожному етапі у довгостроковій перспективі, за якої оптимально забезпечується реалізація завдань ресурсо користування, тобто забезпечується максимально можливий прибуток за наявних умов, з дотриманням практики ресурсозбереження, тобто стан ресурсного потенціалу підтримується на прийнятному рівні [3, 89]. Перевагою такого підходу є забезпечення максимальної результативності на кожному етапі за одночасного врахування динаміки зміни чинників, які забезпечують стратегічний розвиток ТОВ «Сігнет-Центр». Тому потребують уточнення змістовні елементи стратегій розвитку підприємства та кількість етапів формування, що, в свою чергу, вимагає детального вивчення питання вибору стратегій розвитку підприємства, який повинен базуватися на кількісній оцінці з урахуванням якісних факторів. Основними напрямками формування стратегії розвитку підприємства є: розробка стратегії та її тестування. Зазначені напрями не є рівнозначними. Слід зазначити, що найбільш важливим і ґрунтовним етапом є розробка стратегії розвитку підприємства, оскільки якісне обґрунтування стратегії значно спрощує її імплементацію в умови зовнішнього середовища та зменшує потребу в частому коригуванні. Водночас така стратегія має бути гнучкою та адаптивною, щоб підприємство могло швидко реагувати на зміни.

Основні напрями та зміст стратегій управління розвитком ТОВ «Сігнет-Центр» наведено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Стратегії управління розвитком ТОВ «Сігнет-Центр»
Джерело: [25, с. 156]

Управління стратегічним розвитком ТОВ «Сігнет-Центр» є одним із вирішальних факторів, що визначає його конкурентоспроможність, ефективність діяльності та розвиток у перспективі. Розроблена система стратегічного управління розвитком ТОВ «Сігнет-Центр» (додаток В) має застосовуватися в управлінні підприємством. Запропонована система є відправною точкою для низки важливих процесів та створює підґрунтя для визначення місії компанії, формулювання значущих довгострокових цілей, напрями впровадження стратегії, аналізу діяльності підприємства та коригування даного процесу.

Стратегічне управління ТОВ «Сігнет-Центр» можна окреслити як багатогранний управлінський процес, котрий допомагає формувати й реалізувати ефективні стратегії, що сприяють встановленню взаємин між підприємством та зовнішнім середовищем, а також досягненню поставлених цілей на перспективу.

3.2. Розробка інноваційно-інвестиційного проекту на ТОВ «Сігнет-Центр»

Війна в країні, звісно, заважає підприємцям реалізовувати стратегічну модель власного розвитку бізнесу через існуючі перешкоди та бар'єри. За таких умов передбачається подальше, навіть катастрофічне зниження індексу стратегічного розвитку ТОВ «Сігнет-Центр» через накопичені наслідки війни, масовий відтік робочої сили та руйнування інфраструктури, відбуваються несподівані зміни тенденцій у суспільстві. Відтак, ієрархічна кластеризація фінального списку основних проблем рисунку 3.2 свідчить про те, що до першого кластера (сукупність найважливіших чинників) входять непередбачуваність ситуації та низький платоспроможний попит на внутрішньому ринку з вагою приблизно 40%, а до другого кластера включаються проблеми, пов'язані з непередбачуваними діями держави, які можуть загострити стан бізнесу, з вагою у 28%.

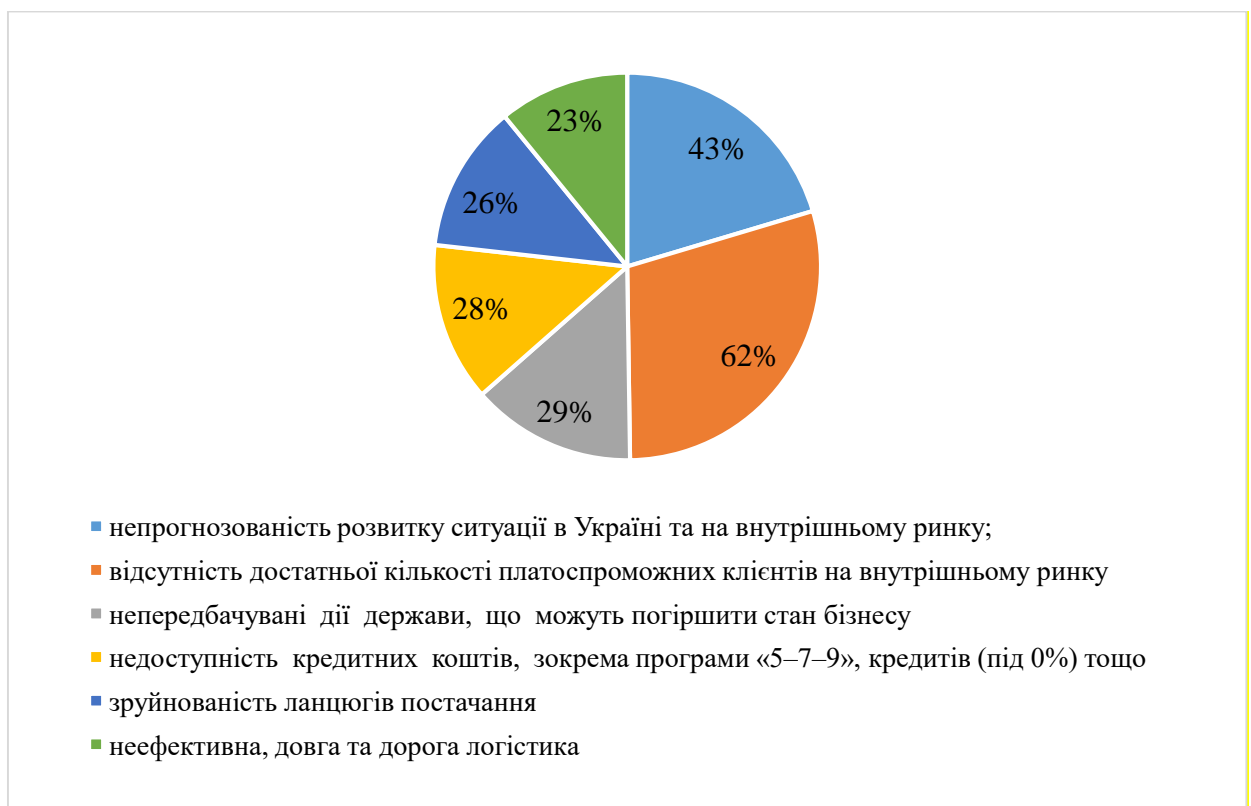


Рис. 3.2. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на стратегічний розвиток підприємства в Україні під час війни

Джерело: складено на основі [21].

Стратегічне управління розвитком ТОВ «Сігнет-Центр» вимагає не лише аналізу зовнішнього середовища, але й розробки ефективних стратегій взаємодії з даним середовищем.

Оцінка можливостей та загроз, аналіз конкурентного оточення, а також розробка стратегії для досягнення стратегічних цілей ТОВ «Сігнет-Центр» вказує на впровадження проекту для виробництва палет із відходів кукурудзи, соняшника та пшениці можуть знадобитися такі види технічного обладнання: подрібнювач: для перетворення стебел кукурудзи, соняшника та пшениці на придатну сировину для виробництва палет. Пресувально-формувальна машина: для надання сировині форми палет різних розмірів та конфігурацій. Така машина дає змогу стиснути сировину під високим тиском та утримувати її у заданій формі повного до закріплення. Система сушіння: для сушіння палет, які пройшли процес формування. Це допомагає прибрати зайву вологу та забезпечує міцність і стабільність палет. Обладнання для обробки поверхні: Для обробки поверхні палет, що може включати шліфування, фарбування або нанесення захисного покриття. Це допомагає покращити зовнішній вигляд, довговічність та захист палет. Транспортні системи: Для переміщення сировини і готових палет між різними стадіями виробництва. Це можуть бути конвеєри, автоматизовані робочі місця, підйомники тощо. Інше допоміжне обладнання: згідно з потребами вашого виробництва, можуть знадобитися додаткові інструменти та устаткування, такі як вимірювальні прилади, відбірні механізми, системи контролю якості тощо.

1. Розрахунок біомаси для виготовлення палет з кукурудзи та пшениці:

Урожайність кукурудзи: 10 т/га; соняшника 9 т/га; пшениці: 5 т/га

Обчислення біомаси:

1. Кукурудза: Об'єм біомаси кукурудзиння = Урожайність кукурудзи * Вміст сухої речовини (СР) = 10 т/га * 0.3 = 3 т/га

2. Соняшник. Об'єм біомаси стебел соняшника = Урожайність стебел * Вміст сухої речовини (СР) = 9 т/га * 0.3 = 2,7 т/га

3. Пшениця: Об'єм біомаси пшеничних решток = Урожайність пшениці*ВмістСР
 = 5т/га*0.25=1.25т/га

Для виготовлення палет із кукурудзи, соняшника та пшениці потрібно таке обладнання та матеріали: Сировина: кукурудзяні та соняшникові стебла: можуть використовуватися як головний матеріал для виробництва палет з кукурудзи. Пшеничні відходи: побічні продукти з вирощування пшениці, наприклад, солома чи стебла, можуть служити як основний матеріал для палет із пшениці. Обладнання для обробки: Подрібнювач або різак: потрібен для подрібнення кукурудзяних стебел чи пшеничних відходів на дрібніші частинки, придатні для виготовлення палет. Прес або екструдер: застосовується для стискання та надання форми дрібним частинкам сировини у вигляді палет. Технологічне обладнання: додаткове оснащення та сировина: клей чи прес-клей: застосовується для скріплення або пресування деталей палет задля більшої міцності. Фарба або покриття: можуть використовуватись для покриття палет, щоб забезпечити захист від вологи або покращити їх вигляд. Робоча сила: оператори та працівники, які забезпечують виготовлення палет, зокрема завантаження сировини. Управління та контроль: комп'ютерна система керування: використовується для спостереження та керування процесами виробництва, як-температура, час та тиск. Система контролю якості: включає інструменти та процедури для перевірки якості вироблених палет та виявлення можливих недоліків. Пакування та доставка: пакувальні матеріали: використовуються для захисту та пакування виготовлених палет перед доставкою. Транспортні засоби: включають автомобілі або інші засоби транспорту, необхідні для перевезення виготовлених палет до пункту призначення. Енергія та інфраструктура: енергозабезпечення: потрібна електрична енергія для функціонування устаткування та систем у процесі виробництва. Водопостачання: іноді може знадобитися вода для процесів пресування, сушіння або розведення клею. Вентиляція та витяжка: щоб забезпечити циркуляцію повітря та відведення парів або газів, що можуть утворюватися під час виробництва.

Внутрішнім фактором диверсифікації діяльності ТОВ «Сігнет-Центр» є – зменшення рівня ризиків, дотримання принципу. Це – стратегічне рішення ТОВ «Сігнет-Центр» щодо розподілу ресурсів компанії, створення нового виробництва для нових ринків. Ту твагомим є такий фактор – наявність фінансового ресурсу, що не може бути застосований для розвитку основного бізнесу. У підсумку- «зайвий» фінансовий ресурс може бути спрямований на диверсифікацію.

Система прогнозування та планування виробництва палет з кукурудзяних, пшеничних відходів має складатися з трьох ключових етапів: збір, структурування та аналіз ринкової інформації; складання прогнозу реалізації на основі обробленої інформації; підготовка плану реалізації на основі прогнозу продажу та обмежень внутрішніх ресурсів та його інтеграція в систему стратегічного планування підприємства. При визначенні витрат на збут експортної продукції слід враховувати, що до цих витрат відносяться витрати, безпосередньо пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (товарів, робіт, послуг), зокрема: витрати на утримання підрозділів, що забезпечують збут продукції; витрати на утримання, обслуговування та експлуатацію основних засобів, інших необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів, що задіяні у збуті продукції; витрати, пов'язані з транспортуванням, перевантаженням та страхуванням готової продукції; витрати на передпродажну підготовку, рекламні заходи та дослідження ринку (маркетинг); витрати на зберігання, навантаження, розвантаження та пакування продукції; податки та збори; інші витрати, пов'язані зі збутом продукції [18].

Таким чином, за додатком В1 витрати на пакувальні матеріали за видами експортованої продукції ТОВ Сігнет-Центр складатимуть 243,0 тис. грн.

Оплата праці працівникам зі збуту які задіяні в операціях експорту ТОВ Сігнет-Центр наведена у додатку В2. Загальний фонд оплати роботи працівникам зі збуту, які задіяні в операціях виробництва палет складає 181,47 тис. грн.

Реклама експортованої продукції здійснюватиметься працівниками відділу

реклами ТОВ Сігнет-Центр. Витрати на рекламу ТОВ Сігнет-Центр наведені у додатку В3. За даними розрахунків витрати на рекламу ТОВ Сігнет-Центр складатимуть 23,29 тис. грн.

Витрати на утримання основних засобів, які задіяні в операціях експорту наведені у додатку В4, вказують що витрати на утримання основних засобів, які задіяні в операціях експорту складають 28,6 тис. грн.

За результатами проведеного розрахунку можна зробити висновок про те, що витрати на збут продукції ТОВ «Сігнет-Центр» складатимуть 602,82 тис. грн. Якщо поділити суму на обсяг продукції то витрати на збут складають $198400/133243 = 1,49$ грн. на 1 од. продукції. Таким чином, у структурі витрат на збут експортованої продукції ТОВ «Сігнет-Центр» найбільшу питому вагу займають витрати на пакувальні матеріали та витрати на транспортування.

Розрахуємо економічні показники ефективності проекту виробництва палет за відповідним об'єктом дослідження на перспективу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вхідна інформація для розрахунку економічної ефективності проекту виробництва палет ТОВ «Сігнет-Центр»

Показник	Період реалізації проекту, рік			
	2026	2027	2028	2029
Сума інвестицій, тис. грн	602,82	486,11	318,60	143,60
Виручка від реалізації, тис. грн	570,09	612,00	634,00	636,00
Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн	10,65	11,11	11,77	12,42
Амортизаційні відрахування, тис. грн	3,60	3,60	3,60	3,60
Ставка дисконту, %	24,42	23,98	23,98	23,98
Грошові потоки, тис. грн	26251,5	21691	22345	22999
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	526,25	621,69	722,35	722,35
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн	215,17	357,50	480,99	585,16
Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 40%	187,50	110,97	81,70	6,00
Дисконтовані вигоди, тис. грн	215,17	146,20	123,47	104,18
Дисконтовані витрати, тис. грн	165,13	26,58	21,78	17,86

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Сігнет-Центр».

Оцінка економічної ефективності проекту ТОВ «Сігнет-Центр» наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Оцінка економічної ефективності проєкту з виробництва палет
ТОВ «Сігнет-Центр»**

Показник	Результат
Сума інвестицій по запропонованому проєкту, всього тис грн	602,82
Сума дисконтованого грошового потоку, всього тис. грн	570,09
Чиста теперішня вартість проєкту – Net Present Value (NPV), тис. грн	32,732
Термін окупності проєкту – Payback Period (PBP), років	1,12
Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR), %	82,6
Коефіцієнт вигід/витрат – Benefit/Cost Ratio (BCR), од.	2,56
Індекс прибутковості – Profitability Index (PI), од	1,3

Джерело: власні дослідження.

Обсяг інвестицій, відповідно до запропонованого проєкту, становить 602,82 тис.грн. Дисконтована сума інвестицій становить 187,56 тис. грн. Загальна вартість дисконтованого грошового потоку – 570,09 тис. грн. За показником чистого приведенного доходу (NPV= 32,73 тис. грн) інвестиційний проєкт є привабливим. Про доцільність впровадження проєкту з виробництва палет у господарську діяльність товариства свідчить також індекс прибутковості та внутрішня норма рентабельності, які дорівнюють відповідно 1,3 одиниці та 82,6%. Строк окупності проєкту – 1,3 років. Отже, проєкт виробництва палетів з відходів побічної продукції галузі рослинництва є доцільним та сприятиме забезпеченню прибутковості ТОВ «Сігнет- Центр».

3.3 Програма управління стратегічним розвитком підприємства

Головною метою програми стратегічного розвитку ТОВ «Сігнет-Центр» є збільшення прибутковості підприємства. Вона передбачає послідовне впровадження стратегічних заходів з покращення фінансового стану підприємства та оптимізації його діяльності. Доцільно запропонувати певні програмні напрями розвитку для ТОВ «Сігнет-Центр» на майбутнє, а саме:

1) збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. Однією з головних задач програми управління стратегічного розвитку підприємства повинно бути зростання обсягів реалізації продукції, щоб підвищити рівень валового доходу, який був у 2023 році. Для досягнення цієї мети, підприємство повинно активно розширювати ринки, виробляти нові продукти або послуги та покращувати маркетингові стратегії;

2) підвищення ефективності використання власного капіталу. Показники рентабельності власного капіталу та активів в 2023 році не мали зростання, тому підприємству необхідно приділити особливу увагу оптимізації внутрішньої фінансової діяльності, зокрема вкладенням капіталу в більш прибуткові проекти та оптимізацією використання активів;

3) оптимізація витрат. Особливу увагу слід звернути на подальше зниження витрат, зокрема в умовно-постійних витратах, які підприємство вже успішно зменшило в 2023 році. Це допоможе підтримувати позитивні фінансові тенденції;

4) залучення нових інвестицій. Підприємство може розглядати можливість залучення нових інвестицій для фінансування розширення асортименту або впровадження нових технологій. Це може сприяти покращенню господарських процесів та підвищенню прибутку;

5) моніторинг та аналіз. Важливо постійно вести моніторинг та аналіз фінансових показників підприємства, щоб вчасно реагувати на будь-які зміни та вдосконалювати стратегію розвитку.

Загальною метою даної програми є відновлення та підвищення фінансової стабільності та прибутковості ТОВ «Сігнет-Центр». Досягнення цих цілей допоможе підприємству зберегти конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток в майбутньому.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3. Отже, у майбутньому ТОВ «Сігнет-Центр» у практичній діяльності має використовувати запропоновану стратегію щодо дозволить підвищити ефективність управління стратегічним розвитком підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження встановлено, що управління стратегічним розвитком підприємства визначається в науковій літературі, як «багатогранний, формальний і поведінковий управлінський процес, який допомагає збалансувати відносини між організацією, включаючи її окремі частини, із зовнішнім середовищем, а також сформулювати і реалізувати ефективні стратегії, які сприяють досягненню поставлених цілей».

Група компаній Sygnet обробляє понад 29 000 гектарів у центральній Україні, зокрема на Житомирщині та Вінниччині. Головними плюсами розташування виробництва ТОВ «Сігнет-Центр» є компактність, яка впливає з оптимальної віддаленості виробничих секторів від переробки, та родючі ґрунти Лісостепової зони. Економіка підприємства зосереджена на виробництві сільгосппродукції, що є основою продовольчої безпеки населення та сировиною для підприємств переробної промисловості. ТОВ «Сігнет-Центр» є багатогалузевим господарством. Спеціалізація підприємства є зерново-бурякова з розвинутим молочним скотарством. Найбільшу частку в структурі посівних площ займають кукурудза на зерно – 56,3 %, цукровий буряк – 13,9 %, соняшник – 11,0% та соя – 10,8 %. ТОВ «Сігнет-Центр» віддає перевагу вирощуванню сільськогосподарських культур, які є найбільш прибутковими. За 2023 рік зросла площа сої у 2 рази, пшениці на 23,2 % та цукрового буряка на 19,4 %. Крім того, у підприємстві є поголів'я молочного скотарства, продукція якого є перспективною та приносить підприємству прибутки.

У ТОВ «Сігнет - Центр» за 2023 рр. сума чистого доходу становила 1641195 тис. грн., що на 110942 тис. грн. (або на 7,2%) більше як у 2021 році. Водночас, сума прибутку зменшилася на 189028 тис. грн та у порівнянні з 2021 роком становила 50,5 %. Проте, норма прибутку мала зростання на 3,6 % та рівень рентабельності на 8,5 %, що свідчить про те, що підприємство є доволі прибутковим і така ситуація пояснюється зменшенням собівартості реалізованої продукції. Позитивним є також те, що за аналізований період зріс прибуток у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь та 1 середньорічного працівника.

Для раціонального використання виробничого потенціалу ТОВ «Сігнет-Центр» надзвичайно важливе керування виробничими резервами, що є ключем для визначення виробничої потужності, планування та контролю виробництва. Управління стратегічним розвитком ТОВ «Сігнет-Центр» є одним із вирішальних факторів, що визначає його конкурентоспроможність, ефективність діяльності та розвиток у перспективі.

Оцінка можливостей та загроз, аналіз конкурентного оточення, а також розробка стратегії для досягнення стратегічних цілей ТОВ «Сігнет-Центр» вказує на впровадження проекту для виробництва палет із відходів кукурудзи, соняшника та пшениці. Обсяг інвестицій, відповідно до запропонованого проекту, становить 602,82 тис.грн. Дисконтована сума інвестицій становить 187,56 тис. грн. Загальна вартість дисконтованого грошового потоку – 570,09 тис. грн. За показником чистого приведенного доходу ($NPV = 32,73$ тис. грн) інвестиційний проект є привабливим. Про доцільність впровадження проекту з виробництва палет у господарську діяльність товариства свідчить також індекс прибутковості та внутрішня норма рентабельності, які дорівнюють відповідно 1,3 одиниці та 82,6%. Строк окупності проекту – 1,3 років. Отже, проект виробництва палетів з відходів побічної продукції галузі рослинництва є доцільним та сприятиме забезпеченню прибутковості ТОВ «Сігнет- Центр».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Петрук Ю.В. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах. Економічний вісник НТУУ «КПІ» - №22, 2022. <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143>.
2. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний наочний посібник для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент і бізнес адміністрування». Електронні текстові дані. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 342 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891>.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навчальний посібник. Київ: Наукова столиця, 2018. – 200 с.
4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: Навчальний посібник. Київ: Наукова столиця, 2018. – 200 с.
5. Вишневецький О.С. Общая теория стратегирования: от парадигмы к практике использования: монография НАН Украины, Институт экономики промышленности. Киев: Институт экономики промышленности НАН Украины, 2018. – 297 с.
6. Георговський Д., Удовенко Р., Соломяний Я. Управління змінами стратегічного розвитку підприємства. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 364-368.
7. Георговський Д., Удовенко Р., Соломяний Я. Стратегічний розвиток підприємства. Студентські наукові читання - 2023: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 361–365.
8. Гогот М. М., Артеменко Л. П. Впровадження HR-аналітики в прийнятті стратегічних бізнес рішень // Економіка та управління. №3.– 2020. с. 67–77.

9. Гогот М. М., Артеменко Л. П. Впровадження HR-аналітики в прийнятті стратегічних бізнес рішень // Економіка та управління. №3. 2020. с. 67–77.
10. Державний комітет статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу – www.ukrstat.gov.ua
11. Діденко Є.О., Андрушко А.А. Основи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства. Ефективна економіка. №11. 2018. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.67>.
12. Довгань Л.Є., Артеменко Л.П. Стратегічне управління підприємством. Р.5. Менеджмент-освіта для бакалаврів: навч. посіб. у 2 т. К.: НТУУ «КПІ», 2018. Т.1. – 504 с. С. 335 – 413.
13. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. – 440 с. – ISBN 978-966-364-903-0.
14. Задовська О.О., Артеменко Л.П. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства. Інфраструктура ринку. №19. – 2018. С. 185-189. http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/33.pdf.
15. Задовська О.О., Артеменко Л.П. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства. Інфраструктура ринку. – №19.- 2018. С. 185-189. http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/33.pdf.
16. Ким В. Чан. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції = Blue Ocean Strategy; переклад з англійського Ігоря Андрущенка. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 383 с.
17. Кравченко О., Кичигін А. Планування інновацій підприємств в умовах ринкової економіки. «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка». Випуск 16(32). 2023. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-04).
18. Кушнірук В.С., Величко О.В., Коваль О.Д. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>.

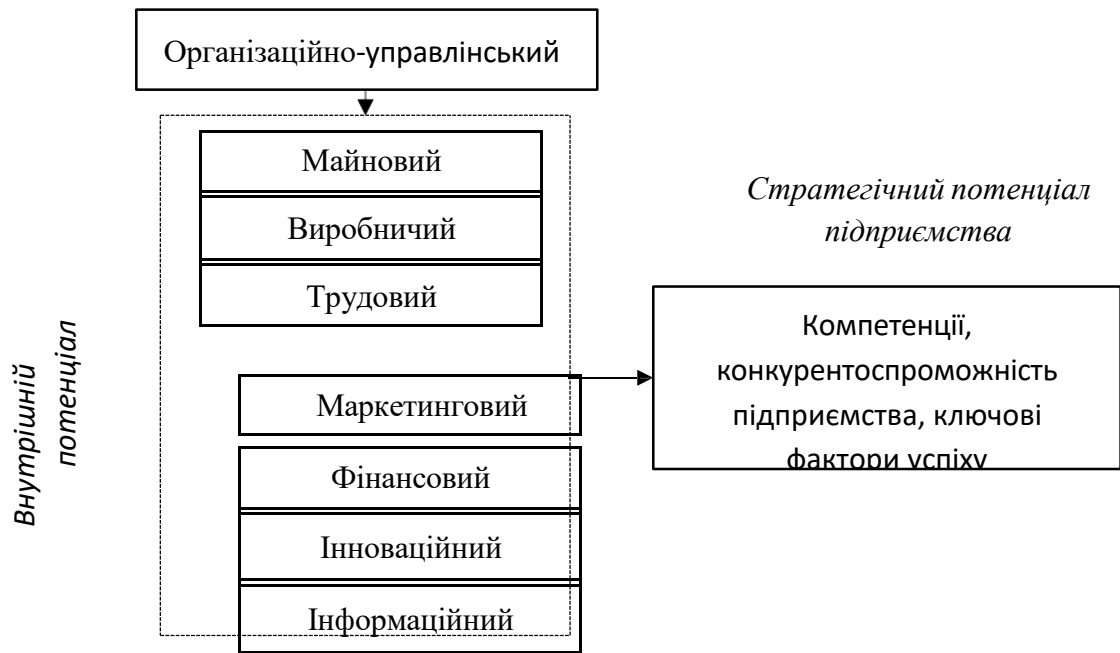
19. Кушлик О.Ю. Стратегічне управління: навчальний посібник; Міністерство освіти і науки України, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Кафедра менеджменту і адміністрування. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. – 235 с.
20. Ліга Бізнес-Інформ. Електронний ресурс. – Режим доступу: www.liga.net.
21. Мазур О. В. Стратегічне управління ресурсозбереженням підприємства в умовах енергетичних обмежень. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2017. - № 14. – С. 245-250.
22. Москаленко В.В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: Монографія: Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Харків: Точка, 2018. – 207 с.
23. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. Електронний ресурс. Режим доступу – www.nbuv.gov.ua.
24. Нормативні акти України. Електронний ресурс. Режим доступу: www.nau.kiev.ua.
25. Планування інноваційної діяльності. URL: https://pidru4niki.com/13211207/ekonomika/planuvannya_innovatsiynoyi_diyalnosti.
26. Прокопенко О.В. Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи: Колективна монографія. Суми: Триторія, 2019. – 222 с.
27. Романенко О.О. Стратегічна платформа розвитку підприємства: Монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. – 371 с.
28. Соломяний Я. Стратегія максимізації прибутку на підприємстві. *Студентські наукові читання – 2024: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт.* Житомир: Поліський національний університет, 2024. С.101-104.

29. Стеценко О., Салоїд С. Планування освоєння виробництва інноваційної продукції на металургійному підприємстві. Мат. III Міжнар. наук.-практ. конф. «Бізнес, Інновації, Менеджмент: Проблеми Та Перспективи». 2022. С. 105-106.
30. Стратегічне управління: методичні рекомендації до виконання курсової роботи: навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 64 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/48134>.
31. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Міністерство освіти і науки України, Нац. фармацевтичний університет, Харківський нац. автомобільно-дорожній університет. Харків : ХНАДУ, 2017. – 252 с.
32. Сирцева С.В., Кушнірук В.С., Бондаренко І.О. Управлінський облік як основа контролінгу в системі управління аграрними підприємствами [Електронний ресурс]. Інфраструктура ринку. №31. С. 763–767. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/117.pdf
33. Теоретичні та прикладні аспекти управління підприємством в умовах змін зовнішнього середовища: Колективна монографія. Міністерство освіти і науки України, Харківський національний університет будівництва та архітектури. – Харків : Панов А.М., 2017. – 65 с.
34. Тянь Тао, автор, редактор. 880-01 Visionaries. Huawei Stories / Tian Tao, Yin Zhifeng. London : LID, 2018. – 283 с.
35. Хомич О.В., Артеменко Л. П., Стратегічне управління сучасними організаціями. Фаховий збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці» (НАУ). № 6(74). 2019. С.155–159. http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/20.pdf.
36. Małgorzata Okręglicka, Anna Lemańska-Majdzik, Maryna Pichugina, Lina Artemenko Entrepreneurial Orientation and Organizational Flexibility of Small

- and Medium-Sized Enterprises in a Pandemic Crisis / Monograph, Publishing Office of Czestochowa University of Technology. - Częstochowa 2021. – p. 177.
- 37.FAO. 2022. Ukraine : Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine – Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. Rome. URL: <https://doi.org/10.4060/cc3311en>
38. Khodakivska O., Mohylnyj O., Kolesnyk T., Mykhal-chyshyna L., Khomyachenko S. Conformity of land relations to productive forces: retrospective analysis. *EurAsian Journal of BioSciences*. 2019. Vol. 13. P. 2119-2124. (Scopus). URL : <http://www.ejobios.org/article/conformity-of-land-relations-to-productive-forces-retrospective-analysis-7383>.
- 39.Khodakivska O., Mohylnyi O. The Modern State Agricultural Policy of Ukrainia: problems of countries with transition economy. *Public Policy and Administration*. 2018. Vol. 17, No 4. P. 526-538. [Scopus].
40. Tricker R. *Quality management systems. A Practical Guide to Standards implementation*. Routledge. Taylor and Francis Group. London and New York, 2020. 259 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Рис. 1. Модель потенціалу підприємства**

Джерело: розроблено автором на основі джерела [13].

Додаток А1



Рис. 2. Модель управління стратегічним розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором на основі джерела [13, 22].

Додаток А2

Таблиця 1

Перелік показників, які характеризують рівень розвитку підприємства

Назва показника	Сутність	Спосіб розрахунку	Нормативне значення
1	2	3	4
1. Показники продукції			
1.1. Якість продукції	Сукупність властивостей продукції, які зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення	Визначається експертним методом. Складається перелік показників якості продукції, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах	Збільшення
1.2. Частка експорту	Вивіз із митної території країни за кордон товарів і послуг без зобов'язання їхнього зворотного повернення.	Відношення обсягу продукції, яка експортується, до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг	Збільшення
1.3. Коефіцієнт оновлення продукції	Являє собою частину вартості започаткованої у виробництві продукції у сукупних надходженнях від реалізації всієї виготовленої підприємством продукції на кінець звітного періоду.	Відношення кількості нової продукції, виготовленої у звітному році, до загальної кількості продукції за цей рік.	Збільшення
2. Показники фінансової стійкості			
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнти ліквідності характеризують платоспроможність підприємства не тільки на цей момент, але й у разі надзвичайних обставин.	Відношення суми оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.	Більше 1
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	Характеризує частку власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу підприємства. Чим більша частка власного капіталу, тим більша можливість подолати несприятливі ситуації щодо фінансового забезпечення господарської діяльності	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	Більше 0,5

Продовження таблиці

1	2	3	4
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	Характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Зростання цього коефіцієнта свідчить про підвищення залежності від залучених джерел, втрату фінансової автономії.	Визначається як відношення залученого капіталу до суми власного.	Менше 1
3. Показники виробничої стійкості			
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу.	Відношення суми оборотних активів до валюти балансу.	Більше 0,6; зростання
3.2. Частка запасів в оборотних активах	Значну частку оборотних активів на підприємствах становлять запаси. Запаси – це активи, які: зберігаються для продажу за умов звичайної господарської діяльності, або знаходяться в процесі виробництва для такого продажу, або призначені для споживання у виробничому процесі чи при наданні послуг	Відношення суми запасів до обсягу оборотних активів.	До 0,5, зменшення
3.3. Матеріально-місткість	Показує, скільки матеріальних витрат необхідно зробити або фактично припадає на виробництво одиниці продукції.	Відношення суми і матеріальних витрат до загального обсягу операційних витрат.	Зменшення
3.4. Фондовіддача	Показник, що відображає випуск продукції на 1 грн. основних фондів підприємства.	Відношення суми виручки до середнь-річної вартості основних фондів.	Збільшення
4. Техніко-технологічні показники			
4.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	Характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів.	Збільшення

Продовження таблиці

4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	Відображає частку основних засобів, придатну для експлуатації в процесі господарської діяльності.	Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості.	Збільшення
4.3. Коефіцієнт змінності	Характеризує продуктивність обладнання. Показує, як використовується парк наявного на підприємстві обладнання протягом доби.	Відношення загальної кількості відпрацьованих машинозмін всіма одиницями обладнання до кількості працюючих одиниць обладнання в максимально завантаженому зміню.	Збільшення
5. Показники рентабельності			
5.1. Рентабельність продукції	Показує, скільки прибутку від реалізації продукції отримало підприємство в розрахунку на одну гривню здійснених витрат. Характеризує прибутковість Господарської діяльності підприємства від основної діяльності	Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
5.2. Рентабельність власного капіталу	Характеризує ефективність вкладення коштів у це підприємство.	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу.	Збільшення
5.3. Рентабельність активів	Характеризує ефективність використання активів підприємства.	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів.	Збільшення
6. Показники соціальної стійкості			
6.1. Плинність Кадрів	Це рух кадрів в організації, який зумовлений незадоволеністю працівників умовами праці або незадоволеністю роботодавця виробничою поведінкою працівника.	Відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньоспискової чисельності.	Зменшення

Продовження таблиці

6.2. Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.	Відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньоспискової чисельності працівників.	Збільшення
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Кваліфікація – це наявність підготовки, професійних знань, навичок та досвіду, які дають можливість особі належним чином проводити певні дії; рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями	Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньоспискової чисельності.	Збільшення
6.4. Достатність заробітної плати	Винагорода, обчислена зазвичай у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.	Відношення середньої заробітної плати підприємства до середньої заробітної плати у галузі.	Збільшення
7. Показники забезпечення інформацією			
7.1. Показник якості організації обміну інформацією на підприємстві	Відображає комплектування каналів інформації, впорядкованість інформаційних запитів, присутність схеми документообігу, формування кола споживачів відповідної інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення

Продовження таблиці

7.2. Показник якості формування єдиного простору інформації	Характеризує забезпечення ресурсами, відповідність інтересів споживачів і постачальників інформації, доступність інформації керівників всіх рівнів управління, рівень комп'ютеризації тощо.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.3. Показник якості організації уніфікованого банку інформації підприємства	Показує якість зберігання і надання інформації, спрямованість на цілі та завдання підприємства, рівень безпеки, присутність картотеки для нагромадження та упорядкування інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення

Джерело: згруповано на основі інформації періодичних видань [17; 20 -22; 24; 25; 34 -41].

Додаток Б

Таблиця 2

Склад і структура посівних площ у ТОВ «Сігнет - Центр»

Культури	2021 р.		2022 р.		2023р.		2023р. до 2021 р.	
	га	%	га	%	га	%	(+, -)	%
Зернові та зернобобові - всього, з них:	18000	61,8	13390	46,0	18720	64,3	720	104,0
пшениця озима	1900	6,5	2910	10,0	2340	8,0	440	123,2
кукурудза на зерно	16100	55,3	10480	36,0	16380	56,3	280	101,7
цукровий буряк	3400	11,7	-	-	4060	13,9	660	119,4
соя	1570	5,4	6980	24,0	3150	10,8	1580	200,6
соняшник	5500	18,9	7280	25,0	3190	11,0	-2310	58,0
інші	650	2,2	1470	5,0	-	-	-650	-
Всього посівів	29120	100,0	29120	100,0	29120	100,0	0	100,0

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Сігнет - Центр».

Додаток Б1

Таблиця 3

Ефективність використання земельних ресурсів у ТОВ «Сігнет - Центр»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023р.	2023р. до 2021р.	
				(+, -)	%
НАТУРАЛЬНІ:					
Урожайність, ц/га: Озимої пшениці	74,0	31,0	88,0	14,0	118,9
Кукурудзи	101,0	46,0	77,0	-24,0	76,2
Соняшника	34,0	23,0	34,0	0	100,0
Сої	35,0	17,0	27,0	-8,0	77,1
Цукирового буряка	400,0	-	489,0	89,0	122,3
Вироблено на 100 га ріллі, ц зернових та зернобобових	5005,7	2372,8	5330,5	324,8	106,5
Вироблено на 100 га с.-г. угідь, ц					
Молока	198,7	212,1	215,5	16,8	108,5
Рівень розораності земель,%	98,0	98,0	98,0	-	100
ВАРТІСНІ:					
Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.: товарної продукції (валового доходу)	5152,3	4788,6	5525,9	373,6	107,5
прибутку (+), збитку (-)	1285,2	-915,4	648,8	-636,4	50,5

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Сігнет - Центр».

Додаток Б2

Таблиця 4

Ефективність використання трудових ресурсів у ТОВ «Сігнет - Центр»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023р.	2023р. до 2021 р.	
				(+, -)	%
Середньорічна чисельність працівників, чол.	521	534	604	83	115,9
Відпрацьовано за рік 1 працівником, годин	2008	2000	2008	-	100
Відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	251	250	251	-	100
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,69	0,68	0,69	0	100
Навантаження на 1-го середньорічного працівника, га					
сільськогосподарських угідь	57,0	55,6	49,1	-7,9	86,1
Ріллі	55,9	54,5	48,2	-7,7	86,2
Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн	2937,1	2663,3	2717,2	-219,9	92,5
у рослинництві	2988,2	2718,6	2956,3	-31,9	98,9
у тваринництві	2715,1	2600,0	2651,6	-63,5	97,6

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Сігнет - Центр».

Додаток Б3

Таблиця 5

**Виробництво, розподіл та збут продукції ТОВ «Сігнет Центр» та ТОВ
«Сварог Вест Груп»**

№ п/п	Показники	Вага	ТОВ «Сварог Вест Груп»			ТОВ «Сігнет Центр»		
			значення	рейтинг	Р	значення	рейтинг	Р
1	2	3			4	5	6	7
1	Потужність підприємства, (собівартість виробленої продукції), тис.грн.	1,2	1263800	1	1,20	1306575	2	2,40
2	Якість продукції, балів (від 1 до 10)	1,25	9	1	1,25	7	2	2,50
3	Фондовіддача, грн.	1,1	1,99	1	1,10	1,66	2	2,20
4	Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн	1,1	0,85	2	2,20	0,80	1	1,10
5	Екологія виробництва (штрафи), тис.грн.	1,05	50	2	2,10	15	1	1,05
6	Прибуток, тис. грн.	1,15	129631	2	2,30	192686	1	1,15
7	Рентабельність, %	1,15	6,91	2	2,30	14,7	1	1,15
	Сума	8			12,45			11,55

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Сігнет - Центр».

Додаток Б4

Таблиця 6

**Організаційна структура менеджменту ТОВ «Сігнет Центр» та ТОВ
«Сварог Вест Груп»**

№ п/п	Показники	Вага	ТОВ «Сварог Вест Груп»			ТОВ «Сігнет Центр»		
			значення	рейтинг	Р	значення	рейтинг	Р
1	Ділові якості менеджерів, балів (від 1 до 10)	1,2	9	1	1,20	8	2	2,40
2	Ефективність організаційної структури управління, балів (від 1 до 10)	1,15	9	1	1,15	9	1	1,15
3	Віковий стан персоналу, % до 45 років	1,15	72	1	1,15	65	2	2,30
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	6	2	2,10	7	1	1,05
5	Продуктивність праці, тис.грн.	1,2	2934,6	1	1,20	2717,2	2	2,40
6	Середньомісячна оплата праці, грн.	1,25	18130,6	2	2,50	19181,71	1	1,25
	Сума	7			9,30			10,55

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Сігнет - Центр».

Додаток Б5

Таблиця 7

Маркетинг ТОВ «Сігнет Центр» та ТОВ «Сварог Вест Груп»

№ п/п	Показники	Вага	ТОВ «Сварог Вест Груп»			ТОВ «Сігнет Центр»		
			значення	рейтинг	Р	значення	рейтинг	Р
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Обсяги поставок на внутрішній ринок, тис.грн.	1,2	2024684	1	1,20	1774311	2	2,40
2	Експортовано продукції, тис.грн	1,15	161975	2	2,30	192264	1	1,15
3	Фінансування рекламної (збутової) діяльності, % до загальних витрат підприємства	1,15	0,141	1	1,15	0,139	2	2,30
4	Фірмовий стиль (розвинуті напрямки), балів (від 1 до 10)	1,15	9	1	1,15	9	1	1,15
5	Ціна за одиницю продукції, балів (від 1 до 10)	1,1	4	2	2,20	4	1	1,10
6	Інноваційна діяльність (витрати на інноваційні проекти), тис.грн	1,25	25926,2	2	2,50	27067,0	1	1,25
	Сума	7			10,80			9,61

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Сігнет - Центр».

Додаток Б6

Таблиця 8

Фінанси ТОВ «Сігнет Центр» та ТОВ «Сварог Вест Груп»

№ п/п	Показники	Вага	ТОВ «Сварог Вест Груп»			ТОВ «Сігнет Центр»		
			значення	рейтинг	Р	значення	рейтинг	Р
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт поточної оцінки (поточної ліквідності)	1,05	2,0038	2	2,1	2,0775	1	1,05
2	Коефіцієнт критичної оцінки (термінової ліквідності)	1,1	1,0210	2	2,2	1,1373	1	1,10
3	Оборот товарно-матеріальних запасів, днів	1,05	29	1	1,05	39	2	2,10
4	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	1,05	33	2	2,1	27	1	1,05
5	Рентабельність продажу, %	1,15	33,0	2	2,3	33,8	1	1,15
6	Рентабельність активів, %	1,05	19,5	1	1,05	16,9	2	2,10
7	Рентабельність власного капіталу, %	1,1	58,4	1	1,1	21,4	2	2,20
8	Оборотність активів, днів	1,1	89	2	2,2	62	1	1,10
9	Прибуток на одного працюючого, тис. грн	1,05	140,750	1	1,05	137,257	2	2,10
10	Виручка на одного працюючого, тис.грн	1,05	2198,354	1	1,05	1799,504	2	2,10
11	Коефіцієнт заборгованості (позиковий капітал / власний капітал)	1,1	1,975	2	2,2	0,314	1	1,10
12	Коефіцієнт капіталізації (прибуток / середньорічна вартість активів)	1,15	0,196	1	1,15	0,194	2	2,30
	Сума	13			19,55			19,45

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Сігнет - Центр».

Додаток Б7

Таблиця 9

Економічна ефективність виробництва продукції рослинництва

Показник	2021 р.	2022 р.	2023р.	2023р. до 2021 р.	
				(+, -)	%
Урожайність, ц/га:					
Озимої пшениці	74,0	31,0	88,0	14,0	118,9
Кукурудзи	101,0	46,0	77,0	-24,0	76,2
Соняшника	34,0	23,0	34,0	0	100,0
Сої	35,0	17,0	27,0	-8,0	77,1
Цукирового буряка	400,0	-	489,0	89,0	122,3
Отримано прибутку (+), збитку (-) від реалізації продукції рослинництва, всього тис. грн.	223268	396498	334620	111352	155,1
в тому числі з розрахунку на: - 1 га сільськогосподарських угідь, грн.	7,7	13,6	11,5	3,8	149,3
- 1 середньорічного працівника рослинництва, грн.	428,5	742,5	554,0	125,5	129,3
Рівень рентабельності галузі, %	17,1	38,7	25,6	8,5	149,7

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Сігнет - Центр».

Додаток Б8

Таблиця 10

**Економічна ефективність виробництва продукції тваринництва у ТОВ
«Сігнет - Центр»**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				(+, -)	%
Поголів'я молочних корів	605	600	585	-20	96,6
Продуктивність тварин:					
Середньорічний надій молока від 1 корови, кг	9850	9930	10900	1050	110,7
Отримано прибутку (+), збитку (-) від реалізації продукції тваринництва, всього тис. грн.	559	-550,5	3492,7	2933,7	>у 6,2 рази
в тому числі з розрахунку на:					
- 1 га сільськогосподарських угідь, грн.	129,0	0,230	797,6	668,6	>у 6,2 рази
- 1 середньорічного працівника тваринництва, грн.	2809,0	-2752,5	19512,3	16703,3	>у 6,9 рази
Рівень рентабельності галузі, %	4,8	-3,9	27,0	22,2	>у 5,6 рази

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Сігнет - Центр».

Додаток Б9

Таблиця 11

PEST – аналіз ТОВ «Сігнет-Центр»

Група факторів	Часткові фактори	Напрямок оцінки
Р – політичні фактори	Довіра до президента України	-
	Поточне законодавство, що регулює економічні і політичні відносини	-
	Очікувані зміни в законодавстві за цими напрямками	+
	Вибори до ВРУ	+
	Узгодженість вітчизняного законодавства з європейським	-
	Політична стабільність у державі	-
	Стабільність уряду	-
	Посилення (послаблення) контролю за діяльністю бізнесу	+
Е – економічні фактори	Економічне зростання (спад)	+
	Величина ВВП	-
	Рівень інфляції	-
	Динаміка ставки рефінансування	+
	Відсоткові ставки за кредитами	-
	Платоспроможний попит (купівельна спроможність населення)	-
	Обмінні курси валют (стабільність гривні)	+
	Податкове законодавство для сільськогосподарських товаровиробників	+
	Вартість енергоносіїв	-
	Державне регулювання цін на сільськогосподарську продукцію й продовольства	+
Підвищення цін постачальниками	-	
S – соціальні фактори	Зміни в базових цінностях	-
	Зростання (зниження) чисельності населення	-
	Зміни в стилі і рівні життя	-
	Міграція населення	-
	Темпи зростання мінімальної заробітної плати порівняно з темпами інфляції	-
Т – технологічні фактори	Тенденції до зростання (зниження) освітнього рівня населення	+
	Розвиток інформаційних технологій	+
	Розвиток агротехніки та їх застосування	+
	Доступ до нових технологій	-
	Швидкість зміни технологій, їх життєвий цикл	-
	Застосування нематеріальних активів у агропромисловому виробництві	-
	Нові продукти в переробній галузі	+
	Витрати на НДДКР	-
	Забезпеченість підприємств інформацією про досягнення НТТП	-
Потенціал інновацій в АПК	+	

Джерело: власні дослідження.

Додаток Б10

Таблиця 12

SWOT – аналіз переваг та загроз для ТОВ «Сігнет-Центр»

<p>Внутрішнє середовище</p>	<p>Сильні сторони S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільний попит на продукцію. 2. Висока кваліфікація управлінського персоналу. 3. Достатня сировинна база. 4. Хороша мотивація персоналу. 5. Ціни доступніші ніж у конкурентів. 6. Високий контроль якості продукції. 7. Використання найсучаснішої техніки та технології виробництва. 	<p>Слабкі сторони W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неповне використання виробничих потужностей. 2. Зростання витрат на енергоресурси. 3. Певна циклічність діяльності, нерівномірність отримання прибутків. 4. Відсутність структур та підрозділів з маркетингу.
<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Можливості O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту продукції. 2. Збільшення прибутковості підприємства. 3. Залучення найновітнішої техніки. 4. Нарощування товарообігу. 5. Державна підтримка. 	<p>Очікування S+O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент продукції буде сприяти виходу на нові ринку. 2. Застосування прогресивних форм та систем оплати праці. 3. Оволодіння найсучаснішими видами виробництв, технологій. 4. Підвищення державної підтримки. 	<p>Очікування W+O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсифікація виробництва. 2. Активна участь маркетингу у ціноутворенні та просуванні на ринку. 3. Спрямування інвестицій на розвиток продукції тваринництва.
<p>Загрози T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Значна кількість конкурентів. 2. Політична нестабільність. 3. Несприятлива економічна ситуація в державі. 4. Підвищення загального рівня цін на сировину. 	<p>Очікування S+T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Диференціація діяльності. 2. Поліпшення умов праці. 3. Поліпшення та розвиток систем матеріального та морального стимулювання праці. 4. Застаріле устаткування спричинює більші затрати сировини. 	<p>Очікування W+N</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Несприятлива політика може призвести до виходу з галузі. 2. Оптимізація обсягу випуску продукції. 3. Низький рівень заробітної плати буде сприяти подальшому скороченню на підприємствах професійних працівників. 4. Оптимізувати кадровий склад.

Додаток Б11

Таблиця 13

Визначення складових для побудови матриці SPACE ТОВ «Сігнет-Центр»

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
<i>Економічний потенціал (EP)</i>					<i>Стабільність середовища (ES)</i>				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінка	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінка
1	Норма прибутку	7	0,34	2,38	1	Темпи зростання	6	0,36	2,16
2	Виробничі витрати	8	0,26	2,08	2	Вплив іноземного капіталу на розвиток галузі	5	0,18	0,9
3	Рентабельність вкладеного капіталу	6	0,23	1,38	3	Вплив НТП на розвиток галузі	8	0,35	2,8
4	Рентабельність інвестицій	6	0,17	1,02	4	Ступінь впливу держави на галузь	8	0,11	0,88
Усього				6,86	Усього				6,74
<i>Конкурентні переваги (CA)</i>					<i>Привабливість галузі (IS)</i>				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінка	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінка
1	Структура асортименту продукції	7	0,40	2,8	1	Рівень конкуренції	7	0,28	1,96
2	Цінова політика	6	0,22	1,32	2	Загальна привабливість галузі	8	0,32	2,56
3	Рівень розвитку маркетингу	5	0,18	0,9	3	Залежність розвитку галузі від кон'юнктури ринку	5	0,18	0,9
4	Рівень якості продукції	6	0,20	1,2	4	Стадія життєвого циклу галузі	7	0,22	1,54
Усього				6,22	Усього				6,96

Джерело: власні дослідження.

Додаток Б12

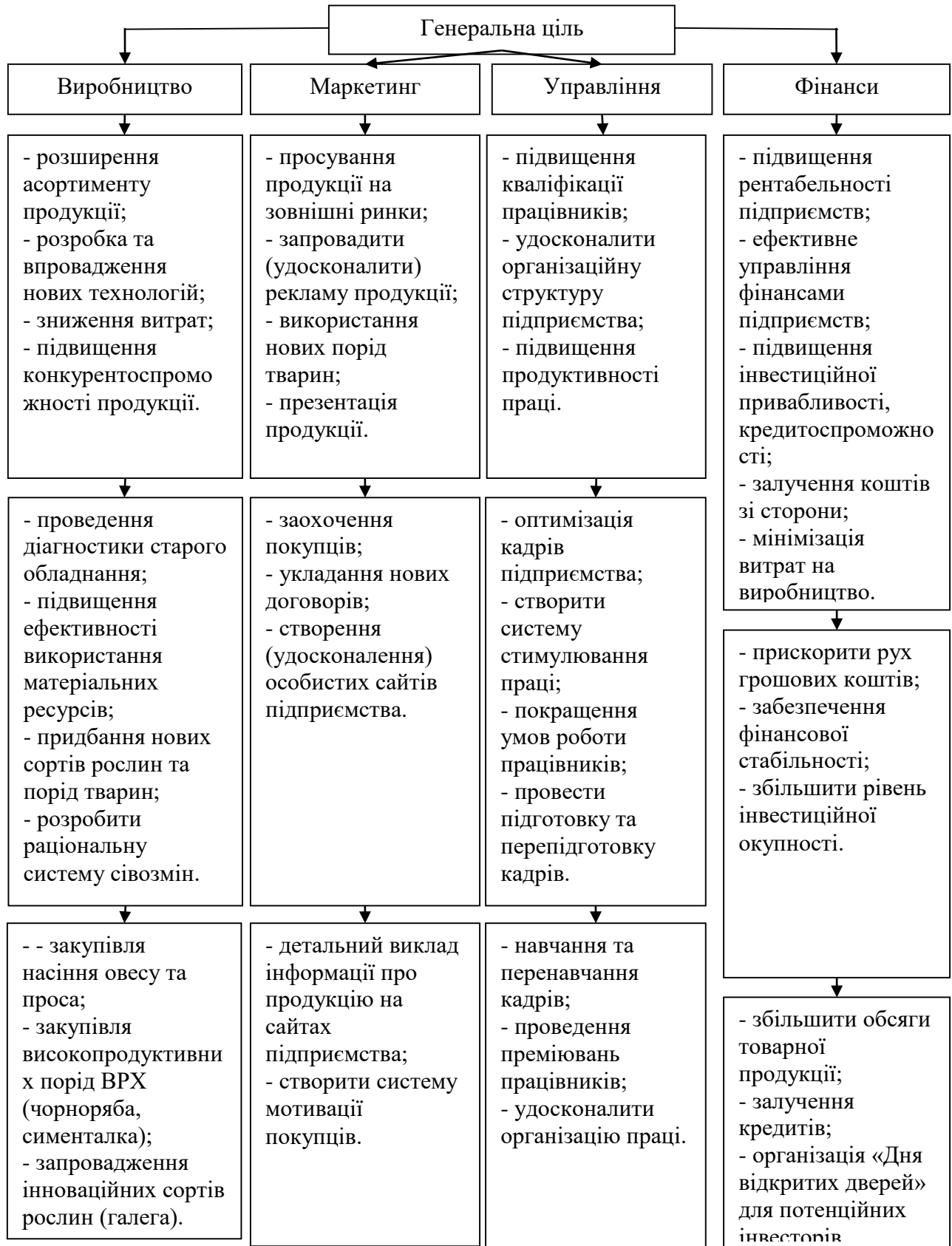


Рис. 3 «Дерево цілей»

Додаток В

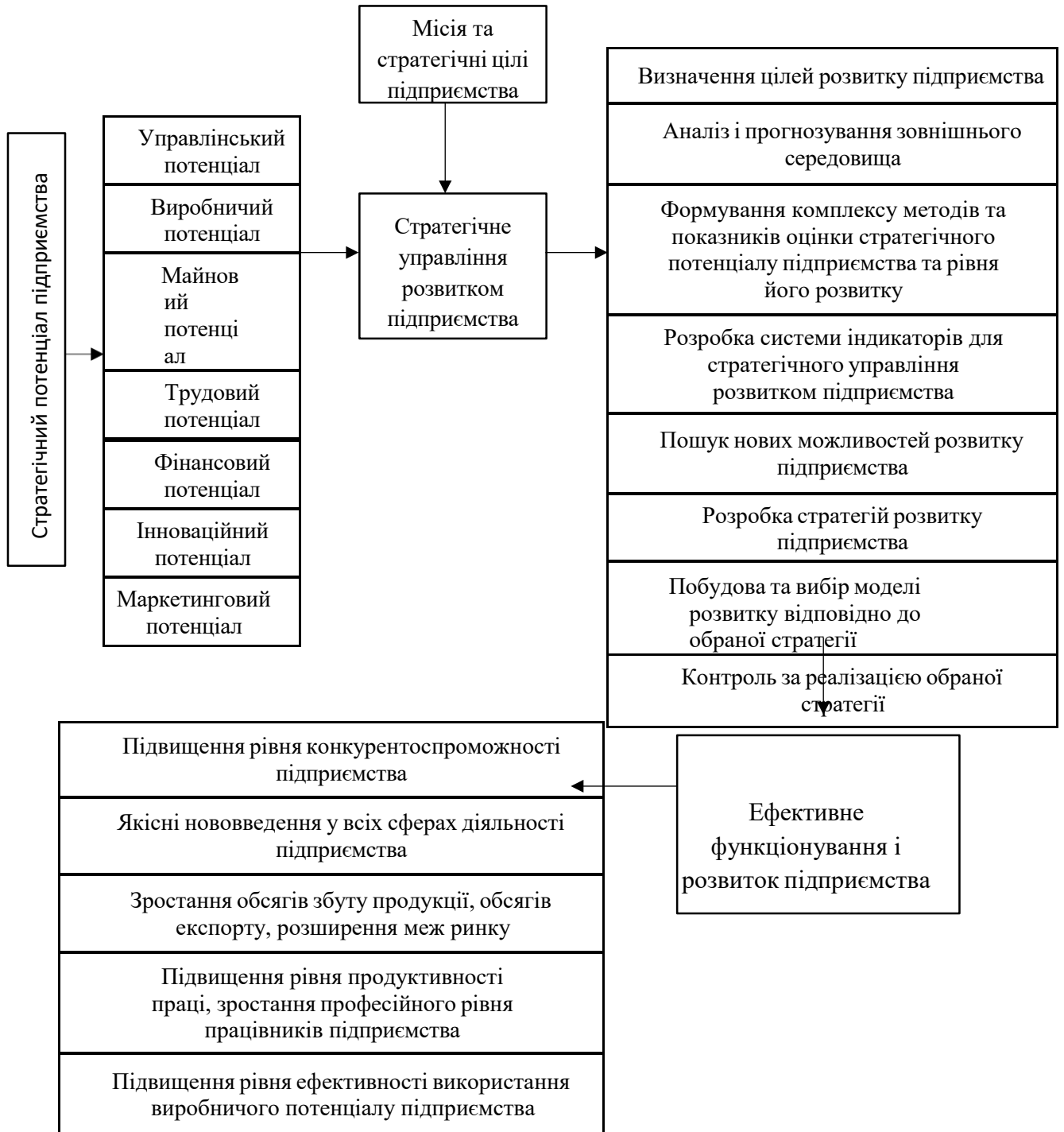


Рис. 4. Система стратегічного управління розвитком підприємства

Додаток В1

Таблиця 14

Витрати на пакувальні матеріали за видами продукції ТОВ**Сігнет-Центр на 2026 р., тис. грн.**

	Кукурудза	Пшениця	Соняшник	Разом
Планований обсяг постачання, од.*	123814	75460	198630	397904
Кількість тари, 30кг.	11032	1146	1166	13344
Ціна тари, грн.	50,0	50,0	50,0	667,2
Кількість європаллетів, од	430	60	710	1200
Ціна європаллети, грн.	133	133	133	159,6
Пакувальна плівка, м ²	3120	380	2510	6010
Ціна плівки, грн/м.	40	40	40	240
Разом витрат на пакувальні матеріали	108720	47140	87140	243000

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Сігнет - Центр».

Додаток В2

Таблиця 7

Оплата праці працівникам зі збуту палетів**ТОВ Сігнет-Центр на 2026 р., грн.**

Показники	Кукурудза	Пшениця	Соняшник	Разом
Планований обсяг постачання, од.	123814	17546	19863	161223
Обсяг виконаних робіт, год	2630	369	417	3416
Розцінка, грн./ год.	25	20	20	23,8
Разом	65750	7380	8340	181470

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Сігнет - Центр»

Додаток В3

Таблиця 8

Витрати на рекламу ТОВ Сігнет-Центр на 2026 р., грн.

Показники	Кукурудза	Пшениця	Соняшник
Планований обсяг постачання, од.	123814	17546	19863
Матеріальні витрати, грн.	6050		
Витрати на оплату праці	12100		
Відрахування на соціальні заходи	4540		
Амортизація	600		
Разом	23290		

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Сігнет - Центр»

Додаток В4

Таблиця 9

Витрати на утримання основних засобів на 2026 р., грн.

Показники	Сума, грн.
Операційна оренда	18100
Страховання	3900
Амортизація	3600
Ремонт на технічне обслуговування	3020
Витрати щодо комунального обслуговування	6000
Послуги підрядних організацій	24000
Разом	58620

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Сігнет - Центр»

Додаток В5

Таблиця 10

**Формування витрат на збут продукції
ТОВ «Сігнет-Центр» на 2026 р., тис.грн.**

	Пшениця	Кукурудза	Просо	Разом
Витрати на пакувальні матеріали	14,163	1,872	2,298	243,0
Оплата роботи працівникам зі збуту	65,75	7,38	8,34	181,47
Єдиний соціальний внесок				32,66
Витрати на рекламу				23,29
Витрати на відрядження				28,8
Витрати на утримання основних засобів				28,6
Витрати на транспортування				65,0
Разом				602,82

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Сігнет - Центр»