

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ГЛАДИШЕВА Ярослава Олегівна

УДК 658.5:658.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління розвитком ТОВ «Сігнет-Центр» на засадах інноваційної
стратегії в агробізнесі

Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
Забуранна Леся Валентинівна
Доктор економічних наук, професор

Житомир 2025

АНОТАЦІЯ

Гладишева Я.О. Управління розвитком ТОВ «Сігнет-Центр» на засадах інноваційної стратегії в агробізнесі. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні основи управління розвитком підприємств агробізнесу на засадах інноватизації. Проаналізовано сучасний стан та запропоновано напрями управління розвитком ТОВ «Сігнет-Центр» на засадах інноваційної стратегії. Обґрунтовано інноваційний проєкт впровадження системи точного землеробства.

Ключові слова: управління, управління розвитком, агробізнес, інноваційна стратегія, інноваційний проєкт, цифровізація, ситсема точного землеробства.

SUMMARY

Gladysheva Ya.O. Development management of LLC «Signet-Center» based on the principles of innovation strategy in agribusiness. – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work explores the theoretical foundations of managing the development of agribusiness enterprises on the basis of innovation. The current state is analyzed and directions for managing the development of LLC «Signet-Center» on the basis of an innovation strategy are proposed. An innovative project for implementing a precision farming system is substantiated.

Keywords: management, development management, agribusiness, innovation strategy, innovation project, digitalization, precision agriculture system.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ІННОВАТИЗАЦІЇ.....		7
1.1. Сутність, фактори та особливості управління розвитком підприємств агробізнесу		7
1.2. Елементи та види інноваційних стратегій в агробізнесі		10
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»		13
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....		13
2.2. Система управління розвитком підприємства та рівень впровадження інновацій.....		16
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «СІГНЕТ- ЦЕНТР» НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ		20
3.1. Розробка інноваційної стратегії управління розвитком підприємства		20
3.2. Обґрунтування інноваційного проекту впровадження системи точного землеробства		23
ВИСНОВКИ		25
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		27
ДОДАТКИ.....		32

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні трансформаційні процеси в аграрному секторі України зумовлюють необхідність принципово нових підходів до управління розвитком підприємств. В умовах підвищеної конкуренції, змін клімату, волатильності ринкових цін і високих вимог до ефективності використання ресурсів, саме інноваційна стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності агропідприємств. Актуальність дослідження зростає й у контексті загальнодержавної політики підтримки цифровізації агросектору, інтеграції України до європейського економічного простору, а також необхідності ефективного використання природно-ресурсного потенціалу. Таким чином, обрана тематика має високу практичну значущість, адже сприяє розв'язанню актуальних проблем управління розвитком підприємства, посиленню його адаптаційного потенціалу та забезпеченню конкурентних переваг в аграрному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз останніх досліджень та публікацій показує, що проблематика управління розвитком підприємств агробізнесу на засадах інноватизації залишається в фокусі уваги сучасних науковців. Зокрема, дане питання активно досліджують: О. Бездітко, І. Біла, О. Булуй, А. Ворона, М. Горобинська, Н. Дащенко, А. Зелінська, В. Ковальчук, І. Кравчук, С. Лавриненко, О. Маслак, О. Мороз, М. Плотнікова, О. Присяжнюк, Л. Тарасович, Л. Чорна та ін. [1–26; 28; 31–40]. Водночас, дослідження цього питання є важливим для адаптації підприємств до змінних ринкових умов і зростаючої конкуренції, впровадження нових технологій та інновацій в систему менеджменту.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення управління розвитком ТОВ «Сігнет-Центр» на засадах інноваційної стратегії. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- обґрунтувати сутність, фактори та особливості управління розвитком підприємств агробізнесу;
- охарактеризувати елементи та види інноваційної стратегії в агробізнесі;
- надати загальну характеристику підприємства;
- охарактеризувати сучасну стратегію розвитку підприємства та ідентифікувати рівень впровадження інновацій;
- обґрунтувати стратегічні напрями управління розвитком тов «Сігнет-Центр» на засадах інноваційної стратегії.

Об’єкт і предмет дослідження. *Об’єктом дослідження є процес удосконалення управління розвитком ТОВ «Сігнет-Центр». Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних положень щодо удосконалення управління розвитком ТОВ «Сігнет-Центр» на засадах інноваційної стратегії.*

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних вчених, присвячені питанням управління розвитком підприємств. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: монографічний метод – для здійснення комплексної характеристики підприємства; методи індукції та дедукції – при формуванні узагальнень і висновків на основі отриманих результатів; методи аналізу та синтезу – для організаційно-економічного дослідження об’єкта; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також виявлення зовнішніх можливостей і загроз, що впливають на його стратегічний розвиток; метод графічної візуалізації – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України з питань ведення господарської та інноваційної діяльності; навчальні та наукові видання, фахові публікації в періодичних джерелах і мережі Інтернет, що висвітлюють проблематику управління розвитком підприємств на основі інноваційних стратегій; а також внутрішня документація

ТОВ «Сігнет-Центр» за 2022–2024 рр. й офіційні матеріали з вебсайту підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені пропозиції щодо удосконалення управління розвитком на засадах інноваційної стратегії можуть бути імплементовані в практичну діяльність ТОВ «Сігнет-Центр» та інших підприємств агробізнесу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Гладишева Я.О. Стратегічні напрями управління розвитком ТОВ «Сігнет-Центр»: призма інноватизації. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник наук. праць учасників наук.-практ. конф. (30 квіт. 2025 р.). Житомир: Поліський університет, 2025. С. 140–144.

2. Гладишева Я.О. Теоретичні основи управління розвитком підприємств агробізнесу на засадах інноватизації. *Наукові читання – 2025*: збірник наук. праць учасників наук.-практ. конф. (16 трав. 2025 р.). Житомир: Поліський університет, 2025. С. 81–84.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 35 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 26 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ІННОВАТИЗАЦІЇ

1.1. Сутність, фактори та особливості управління розвитком підприємств агробізнесу

Управління розвитком підприємств агробізнесу – це складний, багатоаспектний процес стратегічного планування, організації, контролю й адаптації господарської діяльності підприємств з метою досягнення їх сталого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності, технологічного оновлення та екологічної відповідальності. У науково-прикладних дослідженнях розвиток в аграрному підприємстві розглядається не лише як кількісне зростання виробничих потужностей, але й як якісне вдосконалення усіх функціональних складових – організаційної структури, ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу та управлінських механізмів [2, с. 56; 13; 17; 26].

Особливість управління розвитком підприємств агробізнесу полягає в необхідності поєднання ринкових засад із специфікою аграрного виробництва, що обумовлена його сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, тривалими виробничими циклами та біологічною природою продукції [30, с. 137]. Окреслене зумовлює потребу у використанні адаптивних і гнучких стратегій управління, здатних забезпечити стабільне функціонування підприємств навіть за умов високої невизначеності.

Фактори розвитку агробізнесу умовно можна поділити на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) [31; 33; 36, с. 62]:

- ✓ *внутрішні фактори*: матеріально-технічна база (рівень механізації та автоматизації, наявність сучасної техніки й обладнання); фінансові ресурси (прибутковість, доступ до кредитів, ефективність інвестицій); кадровий потенціал (рівень кваліфікації персоналу, управлінська

компетентність); організаційна структура та управлінська система (ефективність розподілу функцій, швидкість ухвалення рішень); інноваційна спроможність (здатність підприємства впроваджувати новітні технології, методи ведення господарства);

✓ *зовнішні фактори*: економічне середовище (рівень цін, податкова політика, вартість ресурсів); інституційне регулювання (законодавча база, державна підтримка сільського господарства); кліматичні умови (погодні фактори, частота стихійних лих); ринкова кон'юнктура (попит на аграрну продукцію, ціни на внутрішньому й зовнішньому ринках); соціальні чинники (рівень розвитку сільських територій, доступ до інфраструктури).

Кожна із зазначених груп чинників може як стимулювати, так і стримувати розвиток підприємства, що вимагає врахування їх у процесі стратегічного управління [31; 33; 36, с. 62].

Управління розвитком підприємств агробізнесу має низку специфічних рис, які виокремлюють його серед інших секторів економіки:

1) сезонний характер виробництва зумовлює потребу в ретельному календарному плануванні виробничих циклів та фінансових потоків;

2) висока залежність від природних факторів вимагає впровадження систем моніторингу ризиків та адаптивного менеджменту;

3) переважання малих і середніх підприємств з обмеженим доступом до сучасних технологій та фінансових ресурсів підвищує роль кооперації, кластеризації та інтеграції в управлінських стратегіях;

4) необхідність забезпечення продовольчої безпеки формує соціальну відповідальність аграрного бізнесу;

5) зростаюче значення сталого розвитку, що вимагає впровадження принципів екологічного менеджменту та циркулярної економіки [30, с. 138; 31; 33; 36, с. 62].

Сучасна концепція управління розвитком аграрного підприємства передбачає орієнтацію на інноваційні стратегії, зокрема й на стратегії сталого

розвитку, де ключову роль відіграють цифровізація, енергозбереження, екологічна ефективність та соціальна інклюзивність (рис. 1.1).

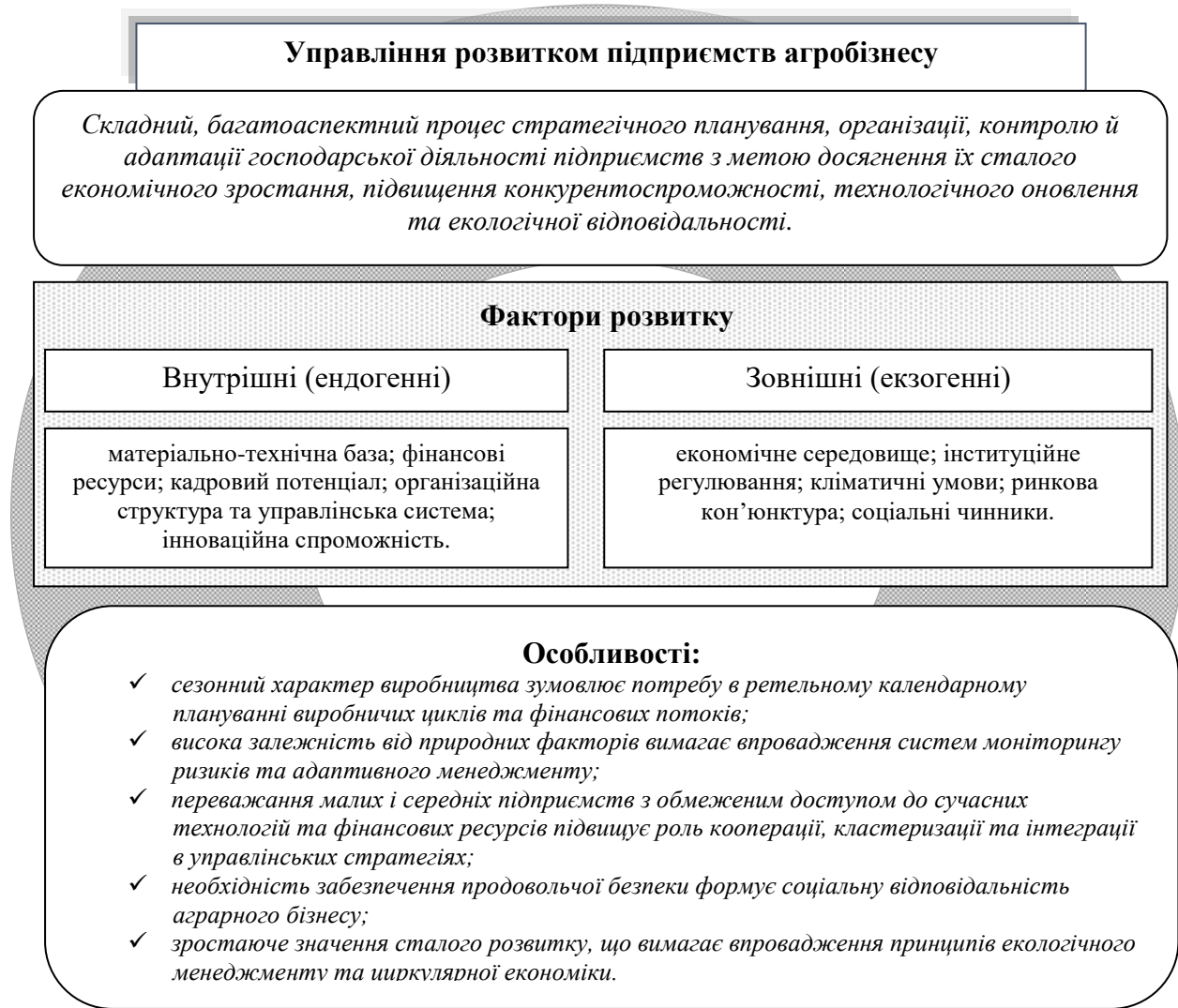


Рис. 1.1. Сутність, фактори та особливості управління розвитком підприємств агробізнесу

Джерело: розроблено на основі [1; 3–6; 12; 21; 28].

Отже, ефективне управління розвитком підприємств агробізнесу потребує комплексного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, адаптації до динамічних умов ринку та імплементації інноваційних управлінських підходів. Успішна стратегія розвитку повинна базуватися на принципах інтегрованого управління, гнучкості, інноваційності та соціально-економічної відповідальності.

1.2. Елементи та види інноваційних стратегій в агробізнесі

Інноваційна стратегія в агробізнесі – це комплексна система управлінських рішень, спрямованих на формування, впровадження та розвиток нововведень у всіх сферах діяльності аграрного підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності, економічної результативності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Вона виступає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах глобалізації, цифровізації та кліматичних викликів [16; 19; 22; 32].

Елементи інноваційної стратегії агробізнесу демонструє табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Елементи інноваційної стратегії агробізнесу

Елемент	Характеристика
Інноваційно-технологічний	Передбачає впровадження нових або удосконалених технологій у виробництві, зберіганні, транспортуванні та переробці сільськогосподарської продукції. Прикладами є точне землеробство, використання дронів, GPS-навігації, автоматизація фермерських процесів, агробіотехнології тощо.
Організаційно-управлінський	Охоплює запровадження інноваційних підходів до управління підприємством – застосування сучасних інформаційних систем, побудову цифрової моделі управління агропроцесами, реорганізацію структури управління з метою підвищення гнучкості та ефективності
Маркетинговий	Передбачає інновації в галузі маркетингу: використання електронної комерції, цифрового маркетингу, формування бренду продукції, розвиток агротуризму, впровадження механізмів прямих продажів (B2C), розширення каналів збуту, орієнтованих на міжнародні ринки.
Фінансово-інвестиційний	Передбачає визначення джерел фінансування інновацій (власні кошти, інвестиції, гранти, лізинг, краудфандинг), створення інвестиційних програм, оцінку економічної ефективності інновацій, побудову систем управління ризиками, пов'язаними з інноваційною діяльністю.
Екологічний	Спрямований на впровадження «зелених» технологій, зменшення навантаження на довкілля, використання біоенергетики, відновлюваних джерел енергії, органічного виробництва, управління відходами, зниження викидів парникових газів та адаптацію до змін клімату.
Кадровий та освітній	Містить заходи з підготовки й підвищення кваліфікації персоналу для роботи в інноваційному середовищі, організацію навчань, тренінгів, участь у професійних агрофорумах, розширення співпраці з науковими установами та освітніми закладами

Джерело: узагальнено на основі досліджених джерел [8, с. 53; 10; 14; 16; 19; 22; 32].

Особливість інноваційної стратегії в агробізнесі полягає в інтеграції технологічних, організаційно-управлінських, економічних та екологічних нововведень, що дозволяє забезпечити комплексне вдосконалення виробничих процесів, логістики, систем управління, збуту та переробки продукції [7, с. 60; 12, с. 133; 15, с. 90].

Загально визнані види інноваційної стратегії в агробізнесі представлено на рис. 1.2.

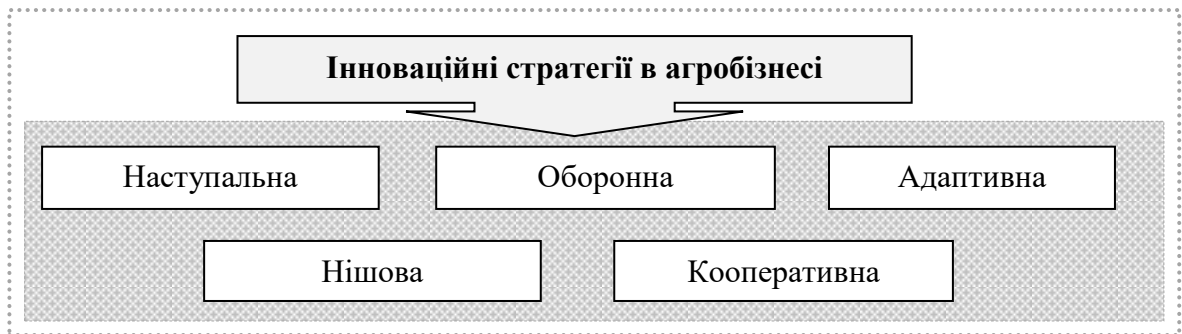


Рис. 1.2. Інноваційні стратегії в агробізнесі*

<i>* Наступальна (агресивна)</i>	Спрямована на активне впровадження технологічних інновацій, вихід на нові ринки та формування лідерських позицій. Використовується підприємствами з високим інноваційним потенціалом і доступом до фінансових ресурсів
<i>Оборонна</i>	Полягає у вибіркового впровадженні інновацій з метою збереження конкурентних позицій та уникнення технологічного відставання. Підходить для підприємств, що працюють у стабільному ринковому середовищі.
<i>Адаптивна</i>	Орієнтована на поступове впровадження інновацій з урахуванням змін зовнішнього середовища (ринку, клімату, політики). Забезпечує гнучкість та зниження ризиків при обмежених ресурсах.
<i>Нішова</i>	Передбачає впровадження інновацій у вузькоспеціалізованих напрямках агровиробництва (органічне землеробство, локальні сорти, нові продукти), де конкуренція обмежена.
<i>Кооперативна</i>	Грунтується на партнерстві з іншими підприємствами, науковими установами або органами влади для спільного розвитку інновацій. Ефективна в умовах децентралізації та кластерного розвитку.

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел [29, с. 111; 30, с. 139].

Зміст інноваційної стратегії охоплює кілька ключових аспектів, кожен з яких тісно пов'язаний із загальним стратегічним баченням підприємства, а саме:

1) оцінка внутрішнього інноваційного потенціалу підприємства (ресурсна база, кадрове забезпечення, готовність до змін);

2) аналіз інноваційного середовища (законодавчі, фінансові, ринкові, технологічні та екологічні чинники, що впливають на інноваційний розвиток);

3) визначення стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку (напрямки технологічного оновлення, цифрової трансформації, екологізації, розвитку біоекономіки тощо);

4) вибір типу інноваційної стратегії – наступальна (агресивна), оборонна, адаптаційна, нішова, кооперативна;

5) розробка механізмів реалізації стратегії (включаючи фінансування, партнерство, кадрову політику, цифрові рішення);

6) моніторинг і контроль результатів інноваційної діяльності, коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища [8, с.61; 25, с. 33].

У контексті зазначеного зміст інноваційної стратегії полягає в цілеспрямованому формуванні нової траєкторії розвитку підприємства, орієнтованої на технологічні прориви та сталий розвиток. Сучасні інноваційні стратегії підприємства представлено у Додатку А.

Отже, інноваційна стратегія аграрного підприємства є важливим інструментом його довгострокового зростання та адаптації до змін сучасного ринку. Її ефективність залежить від здатності підприємства комплексно інтегрувати інновації в усі ланки своєї діяльності, враховуючи особливості аграрного виробництва, ринкові тренди, екологічні вимоги та соціальні очікування. Стратегічно орієнтоване інноваційне управління дозволяє підприємствам не лише зміцнювати свою позицію на ринку, а й формувати довгострокову конкурентну перевагу, сприяти продовольчій безпеці та сталому розвитку аграрного сектора економіки.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Сігнет-Центр» є одним із ключових підприємств в агропромисловій групі Sygnet. Адреса: 13543, Житомирська обл., Житомирський р-н, с. Андрушки, вул. Заводська, буд. 5. Статутний капітал – 4,0 млн грн [39].

Керівником ТОВ «Сігнет-Центр» є Шовдра А.П. Підприємство має централізовану управлінську структуру, яка включає: керівництво (дирекція, стратегічний менеджмент); виробничі підрозділи; фінансовий, юридичний, земельний та аналітичний відділи; допоміжні служби. Компанія реалізує елементи корпоративного управління, властиві середнім і великим агрохолдингам, зокрема використання КРІ, бюджетування, звітності за міжнародними стандартами. Тобто, ТОВ «Сігнет-Центр» має ієрархічну систему управління з чітким розподілом функціональних підрозділів: агровиробництво, тваринництво, логістика, фінанси, маркетинг, юридичний супровід тощо [39].

Історія розвитку ТОВ «Сігнет-Центр» свідчить про поступове нарощування виробничих потужностей та модернізацію матеріально-технічної бази [40]. Нині ТОВ «Сігнет-Центр» оперує значним земельним банком – понад 25 тис. га. Землі переважно використовуються для вирощування високорентабельних культур. Компанія впроваджує сучасні агротехнології – метеостанції, диференційоване внесення добрив тощо. Присутній потужний елеваторний комплекс (с. Андрушки (Житомирська обл.) та с. Козятин (Вінницька обл.), а також технічне забезпечення високого рівня: власна сільгосптехніка (CLAAS, John Deere, Horsch), механізовані склади, сушки, логістика. Ці об'єкти використовуються як для зберігання

зерна власного виробництва, так і для надання послуг стороннім клієнтам, зокрема з очищення, сушіння та зберігання зернових культур. Загальна місткість одночасного зберігання становить 104 тис. т. [39; 40].

Отже, підприємство послідовно реалізує стратегію оновлення та вдосконалення технологічного оснащення, що сприяє підвищенню ефективності виробництва та розширенню сфер діяльності.

Нині підприємство займається вирощуванням сільськогосподарських культур, серед яких основними є озима пшениця, кукурудза різних гібридів, соя та цукровий буряк. Основним видом готової продукції є цукор, а супутньою – жом, меляса, дефекат та вапно, що реалізуються відповідно до потреб споживачів. Сировинна база формується як за рахунок власного виробництва, так і шляхом закупівлі у місцевих с.-г. виробників.

ТОВ «Сігнет-Центр» характеризується як стабільно функціонуюче, вертикально інтегроване аграрне підприємство, що поєднує високотехнологічне виробництво, професійний менеджмент та орієнтацію на сталий розвиток. Його організаційно-економічний стан можна охарактеризувати як стійкий, конкурентоспроможний і динамічний з активним впровадженням інноваційних рішень. Фінансові результати діяльності ТОВ «Сігнет-Центр» демонструє табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності ТОВ «Сігнет-Центр»

Показник	Рік			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Дохід, млн грн	1422,2	1 641,2	2799,0	196,0
Чистий прибуток (збиток), млн грн	-209,4	512,2	620,0	x
Активи, млн грн	3013,6	3361,0	3136,6	104,1
Зобов'язання, млн грн	1255,3	1138,6	602,3	2,1 раз
Кількість працівників, осіб	534	604	628	117,6

Джерело: розраховано за даними [38].

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «Сігнет-Центр» за 2022–2024 рр. свідчить про суттєве покращення його діяльності та фінансової стійкості. Дохід підприємства у 2022 р. становив 1422,2 млн грн, у 2024 р. зріс до 2799,0 млн грн. В цілому, у 2024 р.

порівняно з 2022 р. дохід підприємства зріс на 96,0 %. Чистий фінансовий результат зазнав кардинальних змін: у 2022 р. підприємство зазнало збитків у розмірі 209,4 млн грн, проте вже у 2023 р. було отримано чистий прибуток у сумі 512,2 млн грн, а у 2024 р. – 620,0 млн грн.

Активи підприємства також зазнали змін: у 2022 р. вони становили 3013,6 млн грн, у 2023 р. зросли до 3361,0 млн грн, а в 2024 р. дещо знизились до 3136,6 млн грн. У порівнянні з 2022 р. активи зросли на 4,1%, що демонструє стабільну фінансову базу для подальшого розвитку. Зобов'язання підприємства за аналізований період мають чітко виражену тенденцію до зменшення: з 1255,3 млн грн у 2022 р. до 1138,6 млн грн у 2023 р. та до 602,3 млн грн у 2024 р. Це означає, що підприємству вдалося суттєво скоротити обсяг боргового навантаження – у 2,1 раза в порівнянні з 2021 р., що є позитивним сигналом з точки зору фінансової незалежності та кредитоспроможності. Чисельність персоналу зросла з 534 осіб у 2022 р. до 604 у 2023 р. та до 628 осіб у 2024 р. (в динаміці 17,6 %).

Розраховані показники фінансової стійкості ТОВ «Сігнет-Центр» демонструє Додаток Б. Коефіцієнт автономії знизився на 0,093 п., що вказує на зменшення частки власного капіталу в структурі джерел фінансування. Погіршилась маневреність робочого капіталу (зменшення на 4,414), а також коефіцієнт фінансової стабільності знизився на 0,260, що свідчить про підвищення залежності підприємства від зовнішніх джерел. Водночас спостерігається зростання коефіцієнта фінансової залежності (на 0,584) і коефіцієнта фінансового левериджу (на 0,105), що вказує на посилення впливу позикового капіталу на діяльність підприємства. Зростання коефіцієнта поточних зобов'язань (на 0,082) свідчить про переважання короткострокових боргових зобов'язань.

Характеристику ділової активності ТОВ «Сігнет-Центр» демонструють показники Додатку В. У досліджуваному періоді спостерігається уповільнення оборотності оборотних коштів ТОВ «Сігнет-Центр» на 129,7 дня, що зумовило зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів на 0,552 п. та зростання

коефіцієнта їх завантаження на 0,355 п. Попри ці зміни, рівень ділової активності підприємства залишається стабільним. У 2024 р. частка основних засобів в активах підприємства 35,29 %. Коефіцієнт поточної ліквідності – 2,17, коефіцієнт фінансової залежності – 1,77, коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів – 0,77, поточна платоспроможність -1312180 грн [38].

Отже, динаміка аналізованих показників свідчить про позитивні зрушення у розвитку підприємства, зростання його прибутковості, ефективності управління активами і пасивами, а також посилення кадрового потенціалу.

2.2. Система управління розвитком підприємства та рівень впровадження інновацій

Система управління розвитком ТОВ «Сігнет-Центр» базується на стратегічному плануванні, операційному контролі та адаптивному підході до змін ринкового середовища. Підприємство реалізує політику сталого розвитку, орієнтуючись на ефективне використання ресурсів, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

Організаційна структура підприємства характеризується функціональним поділом управлінських повноважень, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами. Управлінські рішення приймаються з урахуванням аналітичних даних, моніторингу показників діяльності та ризик-менеджменту. Особлива увага приділяється логістиці, цифровізації бізнес-процесів і партнерським відносинам із постачальниками та клієнтами, що в сукупності сприяє динамічному розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Ефективним інструментом ідентифікації сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, у контексті сучасної стратегії розвитку, є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Сігнет-Центр» в контексті управління розвитком на засадах інноваційної стратегії дозволяє глибше зрозуміти як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні

середовище, у якому воно функціонує. З погляду впровадження інновацій, аналіз дозволяє визначити точки зростання, можливості мінімізації ризиків та формування конкурентних переваг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-матриця господарської діяльності ТОВ «Сігнет-Центр»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Великий земельний банк – підприємство обробляє значні площі, що забезпечує масштабність виробництва. • Сучасне технічне оснащення – використання передових агротехнологій, техніки. • Розвинена логістична та елеваторна інфраструктура – власні потужності для зберігання, сушіння, транспортування продукції. • Інтеграція в агрохолдинг Signet – фінансова стабільність, управлінська підтримка, доступ до інвестиційних та зовнішніх ринків. • Кваліфікований персонал – кадровий склад з досвідом у виробництві, ІТ, управлінні. 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока залежність від зовнішніх цін на сировину – формує нестабільність прибутків. • Обмежена гнучкість у зміні структури посівів – через масштаб і інфраструктуру. • Наявність тінювих ризиків на орендованих землях – невирішені питання спадщини, дублікати кадастрових номерів тощо. • Залежність від імпортних ресурсів – насіння, техніка, добрива, запчастини. • Низький рівень цифровізації.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Залучення міжнародних інвесторів та донорських програм. • Розвиток переробки сільгосппродукції – створення доданої вартості. • Розширення експорту в країни ЄС – завдяки європейським сертифікаціям та логістичним можливостям. • Використання альтернативної енергетики – біогаз, сонячні панелі для зниження енерговитрат. • Розвиток екологічного (органічного) землеробства – як відповідь на нові ринкові тренди. • Поглиблення співпраці з місцевими громадами – підвищення соціального капіталу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Військові дії та ризики окупації/руйнування активів – пряма загроза господарській діяльності. • Зростання вартості ресурсів (пальне, добрива, запчастини). • Обмеження логістики та інфраструктурні втрати – через руйнування. • Кліматичні зміни та погодні ризики – вплив на врожайність. • Податковий тиск або зміни в земельному законодавстві – зростання фіскальних навантажень. • Конкуренція з боку великих агрохолдингів – у боротьбі за ринки збуту та земельні ресурси.

Джерело: власні дослідження.

Отже, ТОВ «Сігнет-Центр» займає міцні позиції на аграрному ринку завдяки великому земельному банку, сучасному технічному оснащенню, наявності власної логістично-елеваторної інфраструктури та інтеграції в потужний агрохолдинг, що створює сприятливе середовище для стабільного розвитку, підвищення ефективності виробництва та виходу на зовнішні ринки.

Водночас підприємство має низку слабких місць, що потребують уваги. Найбільш критичними є: висока залежність від зовнішніх (світових) цін на аграрну сировину; проблеми з правовим статусом частини орендованих земель; залежність від імпорتنих ресурсів; низький рівень цифровізації, що гальмує впровадження сучасних рішень.

У поточних умовах у підприємства є значний потенціал до зростання через: залучення міжнародних інвестицій та грантів; розвиток переробних потужностей і виробництва продукції з доданою вартістю; експорт до країн ЄС, зокрема в рамках післявоєнної інтеграції України до європейських ринків; впровадження альтернативних джерел енергії та екологічних технологій.

Основні загрози для ТОВ «Сігнет-Центр» пов'язані з геополітичною нестабільністю та економічною ситуацією: воєнні дії та ризик пошкодження активів; зростання вартості ресурсів і ускладнення логістики; зміни в законодавстві, які можуть посилити податковий тиск; конкуренція з боку більших агрохолдингів.

Для зміцнення конкурентних переваг і мінімізації ризиків підприємству доцільно: інвестувати в цифровізацію та автоматизацію виробничих процесів; зменшити залежність від імпорту шляхом локалізації ресурсів; активізувати юридичне врегулювання проблемних земельних ділянок; розвивати переробку та органічне виробництво; розширювати соціальну взаємодію з громадами та підтримувати сталий розвиток.

Відтак, ТОВ «Сігнет-Центр» має стійку операційну основу для подальшого зростання та модернізації. В умовах сучасних викликів підприємству необхідно реалізувати потенціал можливостей, працюючи над подоланням внутрішніх обмежень і реагуючи на зовнішні загрози стратегічно та проактивно.

На основі SWOT-аналізу та загального опису діяльності підприємства, рівень впровадження інновацій у ТОВ «Сігнет-Центр» можна

охарактеризувати як середній із потенціалом до підвищення. Це означає, що компанія використовує окремі сучасні рішення, але ще не досягла системного інноваційного прориву в усіх напрямках (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рівень впровадження інновацій на ТОВ «Сігнет-Центр»

Вид інновацій	Рівень впровадження	Характеристика
Технічні та технологічні інновації	високий	Сучасне технічне оснащення: підприємство застосовує передові агротехнології та сучасну сільськогосподарську техніку.
Інфраструктурні інновації	високий	Власна логістична та елеваторна інфраструктура: наявність власних потужностей для сушіння, зберігання та транспортування продукції – це приклад інфраструктурних інновацій, що дозволяє мінімізувати втрати та зменшити витрати.
Організаційно-управлінські інновації	середній	Інтеграція в агрохолдинг дозволяє підприємству користуватися централізованими управлінськими практиками, стандартами контролю якості, системами фінансового моніторингу. Водночас низький рівень цифровізації свідчить про недоповне використання ІТ-рішень у процесах управління.
Інновації в екологічній та енергетичній сферах	на етапі можливостей	Хоча в SWOT-аналізі зазначено потенціал впровадження альтернативної енергетики (біогаз, сонячні панелі) та екологічного (органічного) землеробства, це поки що знаходиться на рівні можливості, а не впровадженого процесу. Цей напрям потребує додаткових інвестицій та стратегічної уваги.
Інновації у сфері продукту	низький/початковий рівень	Наразі основна діяльність підприємства зосереджена на вирощуванні сировинної сільгосппродукції. Необхідний розвиток переробки, тобто створення доданої вартості, що вказує на те, що інновації у продукті та нових ринкових нішах лише плануються, і цей напрям наразі є недостатньо реалізованим.

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, ТОВ «Сігнет-Центр» має високий рівень технічного та інфраструктурного інноваційного розвитку, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним на ринку. Водночас інформаційні, цифрові, екологічні та продуктово-ринкові інновації перебувають на середньому або початковому рівні розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Розробка інноваційної стратегії управління розвитком підприємства

Управління розвитком ТОВ «Сігнет-Центр» у сучасних умовах потребує системного оновлення управлінських підходів, які мають ґрунтуватися на інноваційній стратегії. Така стратегія повинна не лише забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища, але й стати основою сталого конкурентного зростання. В цілому досліджуване підприємство має високий потенціал розвитку завдяки: масштабованій структурі; гнучкості в адаптації до ринкових умов; діджиталізації агровиробництва; інтеграції у європейські ланцюги поставок. Для ТОВ «Сігнет-Центр» доцільним є впровадження інноваційної стратегії як ключового інструменту сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до викликів цифрової економіки.

На підставі аналізу діяльності підприємства та тенденцій в агробізнесі України, пропонуються наступні напрями удосконалення управління розвитком підприємства (табл. 3.1).

Відтак, сучасні умови вимагають цифровізації ключових управлінських та виробничих процесів. З цією метою підприємству рекомендовано впровадити ERP-систему для управління ресурсами (наприклад, SAP Business One або 1С:Агро), а також CRM-систему для налагодження ефективної взаємодії з партнерами та клієнтами. Крім того, застосування рішень аграрної точності (AgTech) – моніторинг врожаїв за допомогою дронів, супутникових знімків, IoT-сенсорів – дозволяє оптимізувати аграрне виробництво.

**Напрями удосконалення управління розвитком ТОВ «Сігнет-Центр»
на засадах інноватизації**

Напрямок	Рекомендації	Очікуваний ефект
Цифрова трансформація бізнес-процесів	1) Розширити використання ERP-систем. 2) Впровадити CRM-систему. 3) Розширити AgTech-рішення. 4) Розвивати внутрішній дата-центр або інтеграцію з хмарними сервісами для обробки великих даних.	Зниження операційних витрат, скорочення витрат, підвищення управлінської точності та прогнозування.
Розвиток інноваційних технологій у виробництві	1) Перейти до точного землеробства. 2) Застосовувати біотехнології. 3) Розширити систему біоенергетичних рішень.	Підвищення врожайності, оптимізація ресурсів, екологізація виробництва.
Розвиток людського капіталу	1) Впровадження системи безперервного навчання персоналу за напрямами ІТ, агрономії, логістики, управління. 2) Розвиток внутрішньої корпоративної культури інновацій. 3) Партнерство з університетами та науково-дослідними установами.	Підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів.
Інвестиції у переробку та диверсифікацію діяльності	1) Створення переробного підрозділу. 2) Вихід на нові ринки збуту з брендом власної продукції. 3) Розвиток суміжних напрямів – агротуризм, логістичні послуги, контрактне виробництво.	Диверсифікація доходів, зменшення залежності від сезонності та цін на сировину.
Формування партнерств і кластеризація	1) Ініціювати створення регіонального аграрного кластеру. 2) Розвивати публічно-приватне партнерство у напрямках розвитку інфраструктури, інноваційної освіти, цифровізації громад. 3) Участь у грантових і державних програмах підтримки інновацій (наприклад, Horizon Europe, USAID Agro).	Синергія інновацій, зниження витрат, доступ до нових джерел фінансування.
Екологічна та соціальна складова управління	1) Сертифікація за стандартами GlobalG.A.P., ISO 14001, органічного виробництва. 2) Розробка екостратегії управління відходами і зниження викидів. 3) Залучення місцевих громад до процесів прийняття рішень, підвищення рівня прозорості управління.	Покращення інвестиційної привабливості, репутації, доступ до «зеленого» фінансування.

Джерело: власні дослідження.

З метою досягнення екологічної стійкості та ефективного використання ресурсів, доцільно реалізувати стратегії точного землеробства, використання біотехнологій (біодобрива, біозахист), а також впровадження біоенергетичних рішень на базі аграрних відходів. Подібні підходи дозволяють не лише знижувати витрати, а й створювати додану вартість у межах циркулярної економіки. Наприклад, за оцінками FAO, потенціал біоенергетики в агросекторі України перевищує 10 млрд м³ біогазу на рік .

Ефективна реалізація інноваційної стратегії є неможливою без висококваліфікованих фахівців. В умовах підприємства рекомендується впровадити систему безперервної освіти для персоналу, співпрацювати з аграрними ЗВО та науковими установами. Позитивною практикою є створення внутрішніх освітніх хабів або участь у регіональних проєктах цифрової освіти (наприклад, «Дія.Освіта»).

Інноваційна стратегія має передбачати створення доданої вартості. Додатковим напрямом є розвиток інфраструктури первинної переробки сільськогосподарської продукції (сушка, очищення, фасування) та створення власного бренду продукції для виходу на внутрішній і зовнішній ринки. Також варто розглянути створення підрозділів агрологістики або агротуризму як альтернативних джерел прибутку, що дозволяє зменшити залежність від сезонних факторів.

В умовах обмежених ресурсів доцільно формувати агропромислові кластери. Така модель забезпечує інтеграцію з місцевими громадами, банками, ІТ-компаніями, освітніми та консалтинговими організаціями. Подібний підхід відповідає європейським принципам розвитку сільських територій (LEADER, Smart Villages) .

Важливою складовою інноваційної стратегії має бути екологічна, соціальна та управлінська відповідальність (ESG). Зокрема, рекомендовано впровадити сертифікації якості (GlobalG.A.P., ISO 14001), а також стратегії зниження викидів, утилізації відходів, захисту водних ресурсів.

Отже, удосконалення управління розвитком ТОВ «Сігнет-Центр» на основі інноваційної стратегії має здійснюватися через впровадження цифрових рішень, нових виробничих технологій, інвестицій у людський капітал, розширення бізнес-моделі та кластеризацію. Системний підхід до впровадження інновацій дозволить забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, адаптивність до ризиків і сталий розвиток підприємства в умовах глобалізованого аграрного ринку.

3.2. Обґрунтування інноваційного проєкту впровадження системи точного землеробства

Метою пропонованого інноваційного проєкту є впровадження на ТОВ «Сігнет-Центр» системи точного землеробства на площі 1000 га для оптимізації використання ресурсів (насіння, добрив, пального) та підвищення врожайності основних культур (пшениця, кукурудза, соняшник). Основними компонентами системи є: супутниковий моніторинг (NDVI, метеодані); агроскаутинг і IoT-сенсори; системи змінної норми висіву та внесення добрив; аграрне ПЗ для обробки даних (наприклад, Cropio, OneSoil або AgriChain); інтеграція з GPS-навігацією техніки.

Витрати проєкту представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати проєкту

Стаття витрат	Орієнтовна сума (тис. грн)
Закупівля IoT-сенсорів (20 од.)	300,0
Дрон для агромоніторингу (1 комплект)	150,0
Програмне забезпечення (річна підписка)	100,0
GPS-навігація на техніку (5 од.)	500,0
Навчання персоналу	50,0
Інші витрати (ІТ-супровід, монтаж, ПДВ)	150,0
Загальна сума інвестицій	1250,0

Джерело: власні дослідження.

Очікувані результати від впровадження проєкту демонструє табл. 3.3. Відтак, впровадження інноваційного проєкту на базі ТОВ «Сігнет-Центр» забезпечить суттєвий прямий економічний ефект уже в перший рік функціонування. Зростання середньої врожайності на 5 ц/га дозволить збільшити валовий урожай на 5000 ц на площі 1000 га, що при сталій ціні реалізації продукції забезпечить додатковий дохід. Паралельно впровадження нових технологій дозволить оптимізувати використання основних ресурсів, що уможливить економію 700 тис. грн на насінні, добривах та пальному.

Загальна сума річного економічного ефекту складе 3,2 млн грн при інвестиційних витратах у 1,25 млн грн, що забезпечить термін окупності

приблизно 1 місяць, навіть за консервативним сценарієм – не більше 2–3 місяців.

Крім економічних вигод, проєкт принесе непрямі ефекти, зокрема: зменшення втрат від шкідників і хвороб завдяки оперативному моніторингу; підвищення прозорості управління агровиробничими циклами; зниження екологічного навантаження на ґрунти та навколишнє середовище.

Таблиця 3.3

Очікувані результати реалізації проєкту

<i>Очікувані результати (прямий економічний ефект)</i>			
Показник	До впровадження	Після впровадження	Різниця / Ефект
Середня врожайність (ц/га)	45,0	50,0	+5
Валовий урожай (ц) на 1000 га	45000,0	50000,0	+5 000
Ціна реалізації (тис.грн/ц)	5,0	5,0	-
Додатковий дохід (млн грн)	-	-	+2,5
<i>Економія ресурсів (на 1000 га):</i>			
Ресурс	%	Економія, тис. грн	
Насіння	5,0	250,0	
Добрива	10,0	300,0	
Пальне	7,0	150,0	
Загальна економія		700,0	
<i>Інші ефекти:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення втрат через хвороби та шкідників (оперативне реагування) • Зниження екологічного навантаження • Прозорість управління агроциклами 			
<i>Термін окупності інвестицій</i>			
Загальні річні вигоди = 2,5 млн грн (додатковий дохід) + 0,7 млн грн (економія ресурсів) = 3,2 млн грн			
Інвестиції = 1,25 млн грн			
Окупність: \approx 1 місяць (з першого врожаю)			
Навіть при консервативному сценарії, з урахуванням 20% ризиків, термін окупності не перевищує 2–3 місяці.			

Джерело: власні дослідження.

Реалізація проєкту точного землеробства в умовах ТОВ «Сігнет-Центр» є економічно доцільною та забезпечує високий рівень інноваційності агровиробництва. Проєкт має короткий термін окупності, сприяє підвищенню рентабельності, оптимізації витрат і зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Запропонований інноваційний напрям може стати основою стратегічного розвитку підприємства на найближчі 3–5 років.

ВИСНОВКИ

1. Управління розвитком підприємств агробізнесу є багатовимірним процесом, що вимагає синтезу стратегічного планування, адаптивного менеджменту та інноваційного підходу в умовах високої динамічності зовнішнього середовища. Сучасна практика управління в аграрному секторі передбачає поєднання економічних, технологічних, екологічних і соціальних чинників, що забезпечує цілісність управлінських рішень та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

2. Інноваційна стратегія в агробізнесі виступає ключовим інструментом сталого розвитку підприємств, спрямованим на інтеграцію новітніх технологій, екологічних практик, цифрових рішень та ефективного управління ресурсами. Вибір відповідного типу стратегії (наступальної, оборонної, адаптивної, нішової або кооперативної) має ґрунтуватися на всебічному аналізі внутрішнього потенціалу підприємства і зовнішніх викликів, що забезпечує його здатність до інноваційного прориву й довгострокового зростання в умовах глобалізації та кліматичних змін.

3. ТОВ «Сігнет-Центр» демонструє ознаки розвиненого, вертикально інтегрованого аграрного підприємства, що функціонує на основі сучасних принципів корпоративного управління. Стабільна динаміка фінансових показників у 2022–2024 рр., зокрема суттєве зростання доходу та чистого прибутку, зменшення зобов'язань, а також нарощення кадрового потенціалу, свідчить про ефективність управлінських рішень і адаптивність підприємства до зовнішніх викликів.

4. Проведений SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати ключові сильні сторони підприємства, серед яких – наявність значного земельного банку, сучасне технічне оснащення, розвинена інфраструктура та кваліфікований персонал, що створюють міцне підґрунтя для стійкого розвитку. Водночас виявлені загрози та слабкі сторони, такі як залежність від зовнішніх цінових чинників, імпорتنих ресурсів і геополітичної нестабільності, вимагають

формування гнучкої інноваційної стратегії. Вона має бути орієнтована на диверсифікацію виробництва, поглиблення переробки, енергонезалежність та посилення екологічної складової агробізнесу. В цілому результати проведеного SWOT-аналізу засвідчують наявність високого потенціалу для стратегічного зростання підприємства завдяки масштабності, цифровій інфраструктурі, кваліфікованому персоналу та інтеграції в міжнародні ринки. Водночас наявні виклики, пов'язані з зовнішніми ризиками, вимагають системного переосмислення управлінських підходів на основі принципів сталого розвитку.

5. Управління розвитком ТОВ «Сігнет-Центр» вимагає переходу до інноваційної стратегії, що ґрунтується на цифровізації бізнес-процесів, впровадженні високотехнологічних рішень у виробництві, розвитку людського капіталу та диверсифікації діяльності. Упровадження інноваційної стратегії в діяльність ТОВ «Сігнет-Центр» є прикладом переходу від традиційного агровиробництва до технологічно та екологічно орієнтованої моделі господарювання.

6. Реалізація інноваційного проєкту точного землеробства на ТОВ «Сігнет-Центр» підтверджує економічну доцільність впровадження інновацій як інструменту підвищення ефективності агровиробництва. Впровадження сучасних AgTech-рішень (супутниковий моніторинг, IoT-сенсори, GPS-навігація, аграрне ПЗ) дозволить забезпечити приріст урожайності, значну економію ресурсів і зниження екологічного навантаження, а також сформує основу для довгострокової конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Загальна сума річного економічного ефекту складе 3,2 млн грн при інвестиційних витратах у 1,25 млн грн, що забезпечить термін окупності приблизно 1 місяць, навіть за консервативним сценарієм – не більше 2–3 місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біла І.С., Посна В.С., Шевченко О.О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8. Вип. 1. С. 10–16.
2. Бойко Л. О., Бойко В. О. Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталізація у післявоєнний період. *Таврійський науковий вісник. серія: економіка*. 2023. № 16. С. 55–61. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.7>. (дата звернення: 03.02.2025).
3. Бондарчук Н.В., Васільєва Л.М., Міньковська А.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С.37–41. URL: <https://surli.cc/khnbaj> (дата звернення: 11.03.2025).
4. Ворона А.В. Глобальні чинники впливу на інноваційний розвиток національної економіки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №3/1. С. 32–36.
5. Глушенкова А.А., Яргін М.В. Інноваційні стратегії в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 40-44. URL: <https://surl.li/ochztp> (дата звернення: 11.03.2025).
6. Горобинська М.В. Управління інноваційними процесами на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 54. С.85–91. URL: <https://surl.lu/jdxkcy>. (дата звернення: 22.04.2025).
7. Горященко Ю.Г. Оцінка стану бізнес-середовища України у контексті інноваційної діяльності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 1. С. 57–63. URL: <https://surl.li/eluxhb> (дата звернення: 11.03.2025).
8. Григорян О.О. Сукупність елементів управління інноваційною діяльністю. *Агроекологічний журнал*. 2022. № 4. С. 53–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrog_2022_4_8. (дата звернення: 11.03.2025).

9. Гуренко Т. Обліково-аналітичний інструментарій в управлінні стратегією підприємств агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-34>. (дата звернення: 03.02.2025).
10. Дащенко Н.М. Впровадження моделі відкритих інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3(77)-1. С. 105–110.
11. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №4. С. 5–8.
12. Іванишин О.В. Особливості та результати інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. Сер.: Економіка. 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 132–137. URL: <https://surl.li/mhzejw> (дата звернення: 11.03.2025).
13. Ільченко Т., Застрожнікова І. Роль аграрного підприємництва у розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-21. (дата звернення: 11.03.2025).
14. Іпполітова І.Я., Селезньова Г.О. Управління інноваційною діяльністю підприємства: процесний підхід. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 143–149. URL: <https://surl.li/gniskn> (дата звернення: 11.03.2025).
15. Качуєнко О., Шпортюк Н.Л. Вдосконалення стратегії інноваційної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі* : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернетконференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 90–91.
16. Кваша Т.К., Паладченко О.Ф., Молчанова І.В. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні та їх реалізація. *Наука, технології, інновації*. 2022. № 3. С. 3–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/STI_2022_3_3. (дата звернення: 11.03.2025).

- 17.Кифяк В. І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Агросвіт*. 2023. № 7–8. С. 70–77. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.7-8.70. (дата звернення: 11.03.2025).
- 18.Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/6.pdf. (дата звернення: 06.03.2025).
- 19.Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Бездітко О.Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес, управління*. Видавничий дім «Гельветика». 2021. Вип. 6 (33). С. 134–139.
- 20.Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. № 58. 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-19. (дата звернення: 17.02.2025).
- 21.Кравчук І.І., Присяжнюк О. Ф., Лавриненко С.О. Інноваційний механізм управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного середовища менеджменту організації. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. с. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.9>. (дата звернення: 22.02.2025).
- 22.Лавриненко Л. М., Біліченко С. П. Інноваційна діяльність – основа розвитку підприємства в умовах війни та в післявоєнний період. *Ricerche scientifiche e metodi della loro realizzazione: esperienza mondiale e realtà domestiche*. 29 вер. 2023 р. 2023. С. 25–26. DOI:10.36074/logos-29.09.2023.04. (дата звернення: 11.03.2025).
- 23.Лавриненко С.О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та*

- суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>. (дата звернення: 11.03.2025).
24. Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 37. С. 99-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_20. (дата звернення: 11.03.2025).
25. Марова С.Ф., Ложачевська О.М., Лемещенко Н.М., Чайка М.О. Розробка конкурентної стратегії розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 1. С. 32–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_1_7. (дата звернення: 11.03.2025).
26. Материнська О., Пустова П. Відновлення та розвиток: інвестиційні перспективи України після війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI:10.32782/2524-0072/2024-64-28. (дата звернення: 11.03.2025).
27. Менеджмент : навчальний посібник / І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко та ін. ; за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Поліський національний університет, 2024. 495с.
28. Менеджмент інноваційної діяльності: навч. посіб. / М. П. Бутко, І. М. Бутко, М. Ю. Дітковська та ін. ; за заг. ред. М. П. Бутка. – К. : ЦУЛ, 2018. – 495 с.
29. Мороз О.В. Управління інноваційними процесами на підприємстві. – Львів: Вид-во Львівського університету, 2020. 234 с.
30. Назарова К. О., Гордополов В. Ю., Куляша Н. Ю., Куляша О. Ю. Розвиток агробізнесу в Україні: аналіз, оцінка та аудит. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 136–146. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-136-146> (дата звернення: 03.03.2025).
31. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні.

- Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>. (дата звернення: 11.03.2025).
32. Плотнікова М.Ф., Булуй О.Г., Присяжнюк О.Ф. Інноваційна модель управління сталим продуктивним соціально-економічним розвитком бізнесу та громад. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 19. С. 312–320.
33. Поленкова М.В. Тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств у період структурних змін в аграрному секторі України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2020. Вип. 26. С. 42–47.
34. Присяжнюк О. Ф., Безименний С. В. Інноваційні рішення в управлінні інвестиційними проектами. *Економіка і суспільство*. 2021. № 29. URL:
35. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40.IV. URL: <http://rada.gov.ua>. (дата звернення: 03.03.2025).
36. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 61–66.
37. Тарасович Л. В., Кошевой Д. О. Методичний інструментарій стратегічного управління підприємством: призма диверсифікації. *Механізми управління розвитком територій*: матер. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 26 жов. 2023 р. Житомир: Поліський університет. 2023. С. 108–109.
38. ТОВ «Сігнет-Центр» : ОПЕНДАБОТ. URL: <https://surl.li/jcxuko>. (дата звернення: 03.05.2025).
39. ТОВ «Сігнет-Центр» : офіційний сайт. URL: <https://www.ua-region.com.ua/38180739>. (дата звернення: 03.05.2025).
40. Цукровий завод ТОВ «Сігнет-Центр». URL: <http://ukrsugar.com/uk/ecm/factory/view/43>. (дата звернення: 03.04.2025).

ДОДАТКИ

Сучасні інноваційні стратегії підприємства

Стратегія	Суть стратегії
Стратегія проривних інновацій	Інноваційна стратегія, орієнтована на радикальні перетворення ринку, передбачає створення принципово нових продуктів або послуг, які не лише трансформують існуючі ринкові умови, а й здатні сформувати нові ринкові сегменти. Такі проривні інновації руйнують традиційні бізнес-моделі, пропонуючи унікальну споживчу цінність, що може призвести до витіснення конкурентів і залучення нової клієнтської бази.
Стратегія поступових інновацій	Зосереджена на поступовому вдосконаленні наявних продуктів, процесів чи послуг, що здійснюється шляхом поетапних поліпшень. Такий підхід забезпечує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища, сприяє підвищенню якості та функціональності продукту і підтримує стабільний рівень клієнтської лояльності.
Відкрита інноваційна стратегія	Передбачає активне залучення зовнішніх учасників інноваційного процесу — таких як клієнти, стартапи чи наукові установи. Такий підхід дозволяє підприємствам зменшити витрати на дослідження і розробки, пришвидшити темпи впровадження інновацій та отримати доступ до нових знань і досвіду зовнішніх експертів.
Гнучка стратегія інновацій	Стратегія, побудована на принципах Agile і Lean, спрямована на гнучке реагування на зміни в ринковому середовищі. Завдяки постійному тестуванню ідей та активному збору зворотного зв'язку від користувачів, підприємства можуть знижувати ризики невдачі, здійснювати коригування продуктів у процесі їх розробки та оптимізувати час виходу на ринок.
Стратегія екологічних інновацій	Сталий розвиток є основою стратегії, яка фокусується на створенні екологічно безпечних продуктів, процесів і бізнес-моделей. Такі інновації сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля, посиленню соціальної відповідальності компаній і формуванню позитивного іміджу серед екологічно свідомих споживачів.
Цифрова інноваційна стратегія	Базується на інтеграції передових цифрових технологій — зокрема штучного інтелекту, Інтернету речей, великих даних і блокчейну — з метою створення нових продуктів, автоматизації операційних процесів та підвищення якості взаємодії з клієнтами. Застосування таких технологій дозволяє оптимізувати ресурси, прискорити аналіз даних і забезпечити високий рівень персоналізації послуг.
Інноваційна стратегія співробітництва	Передбачає кооперацію між кількома організаціями для спільної розробки інновацій, що особливо актуально у проектах із високим рівнем складності, значними фінансовими затратами та потребою у спеціалізованих знаннях. Така стратегія широко застосовується в галузях високих технологій та академічних досліджень.

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел.

Показники фінансового стану ТОВ «Сігнет-Центр»

Показник	Рік			2024 р. +, - до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт автономії	0,4473	0,5762	0,3547	-0,093
Маневреність робочого капіталу	8,8155	1,2852	4,4012	-4,414
Коефіцієнт фінансової залежності	2,2357	1,7355	2,8195	0,584
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,484	0,099	-0,474	0,010
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,553	0,424	0,645	0,093
Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,364	0,410	0,438	0,074
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,437	0,502	0,355	-0,082
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,563	0,498	0,645	0,082
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,540	0,369	0,645	0,105
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	1,236	0,735	1,819	0,584
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-0,644	0,118	-0,352	0,291
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,809	1,360	0,550	-0,260

Джерело: розраховано за даними [38].

Оцінка ділової активності ТОВ «Сігнет-Центр»

Показник	Рік			2024 р. до 2022 р. +, -
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,553	1,435	1,001	-0,552
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	235,0	254,3	364,7	129,7
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,644	0,697	0,999	0,355
Коефіцієнт оборотності запасів	1,936	1,781	1,159	-0,777
Тривалість одного обороту запасів, днів	188,5	205,0	315,0	126,5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	72,144	37,708	12,135	-60,009
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	5,1	9,7	30,1	25,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	172,156	192,359	36,862	-135,294
Тривалість операційного циклу, днів	193,6	214,6	345,1	151,5

Джерело: розраховано за даними [38].

**НАУКОВІ ПРАЦІ, У ЯКИХ ВІДОБРАЖЕНО
РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**