

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту підприємств**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«12» червня 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ ВІЙСЬКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ДЛЯ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-91

Пляс Юлія Станіславівна

(підпис)

Керівник завідувач кафедри менеджменту підприємств

д.е.н., проф. Дергачова Вікторія Вікторівна

(підпис)

Рецензент доцент кафедри міжнародної економіки

к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань

Студентка

(підпис)

Київ – 2023 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент міжнародного бізнесу»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ПЛЯС Юлії Станіславівні**

1. Тема роботи: «Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства засобами військового менеджменту для виходу на міжнародний ринок»

керівник роботи д.е.н., проф. Дергачова Вікторія Вікторівна

затверджені наказом по університету від 31.05.2023р. № 2077-с

2. Термін подання студентом роботи: 12.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Сігнет-Центр», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2019-

2021рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2017-2024 рр.; статут.форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2017-2021 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та значення ресурсів та ресурсного потенціалу підприємств;
- розкрити особливості та практичний досвід управління ресурсним забезпеченням підприємств;

б) аналітична частина:

- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства за наявного стану ресурсного забезпечення;
- оцінити результати управління ресурсним забезпеченням підприємства;
- обґрунтувати необхідність підвищення ефективності управління ресурсним забезпеченням підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект з удосконалення управління ресурсним забезпеченням підприємства,
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Сутність та значення ресурсного забезпечення в діяльності промислового підприємства.
2. Концептуальна схема управління ресурсами підприємства.
3. Характеристика підприємства ТОВ «Сігнет-Центр».
4. Аналіз результатів діяльності ТОВ «Сігнет-Центр».
5. Управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Сігнет-Центр».
6. Проблемні аспекти в управлінні ресурсним забезпеченням ТОВ «Сігнет-Центр».
7. Сутність проекту управління ресурсним забезпеченням виробничого підприємства
8. Проект з оптимізації використання ресурсів ТОВ «Сігнет-Центр».
9. Витрати на впровадження запропонованих заходів.
10. Економічний ефект реалізації проекту.

6. Дата видачі завдання:

12 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Обговорення концепції роботи, письмове затвердження теми	до 01.10.2022	
2	Складання та узгодження плану дипломної роботи	до 15.10.2022	
3	Добір та опрацювання літературних джерел	до 15.11.2022	
4	Надання на перевірку 1-го розділу	до 31.01.2023	
5	Робота над 2-м розділом для адаптації до завдань переддипломної практики	до 01.04.2023	
6	Проходження переддипломної практики на підприємстві, що є базою дослідження, систематизація отриманих матеріалів	17.04 – 20.05.2023	
7	Надання на перевірку 2-го розділу	до 29.04.2023	
8	Надання на перевірку 3-го розділу	до 16.05.2023	
9	Проведення науково-практичного семінару за підсумками практики та попереднього захисту роботи у присутності керівника роботи (на якому студент засвідчує готовність роботи до п.3.3 включно)	22.05 – 24.05.2023	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень, перевірка готовності роботи та її відповідності вимогам щодо оформлення та змісту	25.05 – 28.05.2023	
14	Перевірка роботи на плагіат, оформлення відповідного документобігу, якщо низький рівень унікальності	29.05 – 31.05.2023	
15	Здача роботи і супроводжуючих документів на кафедру	до 05.06.2023	
16	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06 – 09.06.2023	
17	Захист дипломної роботи	19.06 – 30.06.2023	

Студент _____ Юлія ПЛЯС

Керівник дипломної роботи _____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра на тему «Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства засобами військового менеджменту для виходу на міжнародний ринок» містить 92 сторінки, 21 таблиць, 4 рисунки, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 39.

Метою роботи є теоретичні аспекти військового менеджменту у контексті міжнародного бізнесу.

Об'єктом дослідження є управління ефективністю виробничою діяльністю підприємства засобами військового менеджменту для виходу на міжнародний ринок.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів виробничої діяльності підприємства на засадах військового менеджменту.

База дослідження – ТОВ «Сігнет-Центр»

Методи дослідження: методи економічного та статистичного аналізу, методи аналізу, синтезу, порівняння, експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема фінансової звітності підприємства. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням ресурсного забезпечення та інноваційному розвитку та електронних джерел зі статистикою. У процесі дослідження було застосовано наступні інформаційні технології: Microsoft Excel.

Результати проведеного дослідження дали змогу агропідприємству визначити його основні проблеми в управлінні ресурсним забезпеченням та розробити проєкт по удосконаленню виробничої діяльності підприємства задля залучення іноземних інвесторів. Прогнозований дохід від експорту на 2023 рік складає 33107тис.грн.

Ключові слова: ресурси, військовий менеджмент, ресурсне забезпечення, управління.

ABSTRACT

Bachelor's thesis on the topic "Management of Production Performance of an Enterprise through Military Management Methods for International Market Entry" consists of 92 pages, 21 tables, 4 figures, and 6 appendices. The reference list includes 39 sources.

The aim of the thesis is to explore the theoretical aspects of military management in the context of international business.

The object of the research is the management of production performance of an enterprise through military management methods for international market entry.

The subject of the research is the combination of theoretical and practical aspects of the enterprise's production activities based on military management principles.

Research base – Signet-Center LLC

The research methods include economic and statistical analysis, analysis, synthesis, comparison, and expert evaluation. To gather analytical information, data from statistical reports and internal reports, especially financial reports of the company, were utilized. The theoretical foundation of the research is based on the works of prominent foreign and domestic scholars who have addressed issues related to resource provision, innovative development, and electronic sources with statistics. During the research process, the following information technologies were employed: Microsoft Excel.

The results of the conducted research have allowed the agricultural enterprise to identify its main issues in resource management and develop a project to enhance its production activities for the purpose of attracting foreign investors. The projected export revenue for 2023 amounts to 33,107 thousand UAH.

Keywords: resources, military management, resource provisioning, management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВІЙСЬКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	11
1.1.Сутність, форми, методи військового менеджменту	11
1.2 Виробнича діяльності підприємства в умовах відродження економіки України.....	16
1.3 Теоретичні засади ефективності виробничої діяльності підприємства .	25
Висновок до 1 розділу	37
2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СІГНЕТ-ЦЕНТР	39
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ СІГНЕТ-ЦЕНТР	39
2.2. Аналіз ефективності військового менеджменту на прикладі підприємства ТОВ СІГНЕТ-ЦЕНТР	50
2.3.Визначення ключових векторів вдосконалення виробничої діяльності підприємства засобами військового менеджменту	61
Висновок до 2 розділу	69
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ ВІЙСЬКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ СІГНЕТ-ЦЕНТР	71
3.1. Визначення та оцінка основних напрямів удосконалення управління виробничою діяльності підприємства ТОВ Сігнет-Центр	71
3.2 Економічне обґрунтування засобів військового менеджменту, які використані для удосконалення управління виробничою діяльністю підприємства ТОВ Сігнет-Центр.....	84
Висновок до 3 розділу	91
ВИСНОВОК	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	96
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Військовий контекст має довгу історію розвитку ефективних лідерських принципів та методів керування. Військові організації нерідко стикаються зі складними завданнями, високими ставками та обмеженими ресурсами, що вимагає високої ефективності управління. Ці принципи та методи можуть бути корисними для міжнародного бізнесу, де також часто виникають складнощі та потреба у високоякісному лідерстві. Військові організації мають досвід управління ризиками та стратегічним плануванням, що є критичними аспектами міжнародного бізнесу. Вони навчені прогнозувати та аналізувати ризики, розробляти стратегії для досягнення поставлених цілей та ефективно впроваджувати плани. У сучасних умовах ринкової економіки велика увага приділяється проблемам якості. Серйозна конкурентна боротьба зумовила розробку програм підвищення якості. У наукових дослідженнях і практиці виникла необхідність вироблення об'єктивних показників з метою оцінки здібностей фірм виробляти продукцію з необхідними якісними характеристиками. Ці показники підтверджуються сертифікатом відповідності продукцію. Багато фірм-виробників мають системи якості, що відповідають міжнародним стандартам. Успішна реалізація якісного продукту споживачеві є основним джерелом існування будь-якого підприємства.

Якість є першочерговим завданням в умовах ринкової економіки, де відбулися справжні революції у цій галузі. Саме за допомогою сучасних методів менеджменту якості передові зарубіжні фірми досягли лідируючих позицій на різних ринках[11].

Деякі підприємства поки що мають відставання у сфері застосування сучасних методів менеджменту якості. Тим часом підвищення якості несе колосальні можливості. Однак підвищення якості неможливе без зміни ставлення до якості на всіх рівнях. Заклики до підвищення якості не можуть бути реалізовані, якщо керівники різних рівнів не ставляться до якості як способу життя [11].

Метою дипломної роботи є теоретичні аспекти військового менеджменту у контексті міжнародного бізнесу.

Виходячи з мети слід виділити ряд завдань:

1. Аналіз поняття та основні аспекти військового менеджменту
2. Характеристика сутності та методів підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства в умовах відродження економіки України.
3. Аналіз особливостей виробничої діяльності досліджуваного підприємства з виходу на міжнародні ринки
4. Характеристика організаційно-економічної діяльності підприємства ТОВ СІГНЕТ-ЦЕНТР
5. Аналіз ефективності військового менеджменту на прикладі підприємства ТОВ СІГНЕТ-ЦЕНТР
6. Дослідження ключових векторів вдосконалення виробничої діяльності підприємства засобами військового менеджменту
7. Дослідження оцінки основних напрямів удосконалення управління виробничою діяльністю підприємства ТОВ Сігнет-Центр
8. Характеристика засобів військового менеджменту, які використані для удосконалення управління виробничою діяльністю підприємства ТОВ Сігнет-Центр.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю виробничою діяльністю підприємства засобами військового менеджменту для виходу на міжнародний ринок.

Теоретичною базою дослідження є результати теоретичних та аналітичних напрацювань та практичних розробок вітчизняних та зарубіжних фахівців та науковців у сфері управління ресурсним забезпеченням підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів виробничої діяльності підприємства на засадах військового менеджменту.

Методи дослідження. В роботі використовувались такі методи як аналіз, синтез, порівняльний і економічний аналіз.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в системі ресурсного забезпечення ТОВ «Сігнет-Центр». Упровадження заходів у вторинній переробці рослинних відходів дозволить значно скоротити викиди парникових газів, запровадить систему збуту сміття, забезпечить виконання стратегічних цілей підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВІЙСЬКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність, форми, методи військового менеджменту

Військовий менеджмент - це специфічний вид менеджменту, який займається керуванням військовими силами та вирішенням завдань, пов'язаних із захистом національної безпеки та обороною держави. Сутність військового менеджменту полягає у забезпеченні ефективної діяльності військових формувань та забезпечення виконання їх завдань, які можуть бути різного характеру - від захисту території та населення від зовнішньої агресії до участі в миротворчих операціях.

Військовий менеджмент включає в себе планування та розробку стратегій та тактик, управління ресурсами (людськими, матеріальними, фінансовими), координацію дій військових підрозділів, вирішення проблем з підготовки військових кадрів, організацію логістики та управління безпекою військових об'єктів. Оскільки військова справа є складною та ризикованою діяльністю, то військовий менеджмент повинен мати високу кваліфікацію та здатність швидко реагувати на змінні умови та ситуації.

Військовий менеджмент - це сукупність принципів, методів, прийомів та інструментів, що використовуються для керування військовою організацією, щоб досягти поставлених цілей, забезпечити ефективність та ефективність діяльності військового підрозділу, військової формування або військового об'єднання в цілому. Військовий менеджмент включає в себе такі процеси, як планування, організація, координація, контроль і управління персоналом, матеріально-технічними ресурсами, фінансами, а також розвиток та використання нових технологій і засобів. У військовому менеджменті також велику увагу приділяють стратегічному та тактичному плануванню, забезпеченню безпеки, розвідці та аналізу інформації, управлінню ризиками та іншим аспектам, що впливають на діяльність військової організації.

Військовий менеджмент у сучасних реаліях зазнає значних змін та розвивається разом зі зміною бойових завдань та військових конфліктів. Однією з головних особливостей військового менеджменту сьогодні є його комплексність та інтеграція з іншими науково-технічними та соціально-економічними сферами [1].

Розглянемо різні поняття військового менеджменту, що розглядалися вченими:

Таблиця 1.1 - Поняття військового менеджменту

Вчений	Термін
Девід Бірн	Військовий менеджмент - це застосування принципів менеджменту до військової діяльності
Фредерік Джастіс	Військовий менеджмент - це дисципліна, що вивчає організаційну структуру та управління військовими підрозділами
Дуглас МакГрегор	Військовий менеджмент - це використання соціально-психологічних принципів для забезпечення ефективного функціонування військових підрозділів
Джеймс Гартсайд	Військовий менеджмент - це комплекс практик та процесів, які застосовуються для підготовки та керування військовими силами
Чарльз Шейр	Військовий менеджмент - це система управління військовими підрозділами, яка забезпечує досягнення військових цілей
Джон Берджер	Військовий менеджмент - це процес управління військовими підрозділами з використанням технік та стратегій, що забезпечують ефективне виконання військових завдань

Джерело: [10]

Військовий менеджмент сьогодні включає в себе такі напрями як стратегічне управління, управління бойовою діяльністю, управління військово-технічним забезпеченням, управління персоналом та інші. Він також включає в себе застосування новітніх технологій та інформаційних систем, що дозволяє підвищити ефективність виконання завдань та знизити витрати [2].

Однією з ключових задач військового менеджменту в сучасних реаліях є забезпечення безпеки та захисту національних інтересів. Для досягнення цих цілей необхідно розвивати та вдосконалювати такі аспекти, як збір та аналіз

інформації, координація дій військових та цивільних структур, управління кризовими ситуаціями та інші.

Також військовий менеджмент в сучасних реаліях стикається з викликами, пов'язаними з глобалізацією та змінами в економіці, соціальній та політичній сферах. Військові підрозділи повинні бути готові до співпраці з іншими структурами в рамках міжнародних місій та операцій, а також розвивати такі аспекти, як підтримка миру [3].

Військовий менеджмент - це сукупність управлінських процесів та методів, що застосовуються військовими організаціями для досягнення стратегічних та тактичних цілей.

Класифікація військового менеджменту може бути здійснена за декількома критеріями:

Таблиця 1.2 - Класифікація військового менеджменту

За масштабом діяльності	Стратегічний військовий менеджмент: пов'язаний з плануванням та управлінням ресурсами великих військових формувань на довгострокову перспективу.
	Операційний військовий менеджмент: пов'язаний з плануванням та координацією військових операцій в межах конкретної операційної зони.
За рівнем управління	Стратегічний рівень: відповідальний за розробку та впровадження стратегій військового розвитку та здійснення зовнішньої політики країни.
	Тактичний рівень: відповідальний за планування та здійснення військових операцій на території конкретної ділянки.
За функціональним призначенням	Фінансовий військовий менеджмент: пов'язаний з управлінням фінансовими ресурсами військових організацій
	Логістичний військовий менеджмент: пов'язаний з плануванням та управлінням логістичними системами військових організацій
	Інформаційний військовий менеджмент: пов'язаний з забезпеченням військових організацій необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень
За рівнем складності	Військовий менеджмент на рівні підрозділах: відповідальний за управління військовими підрозділами, в яких займаються питаннями військової підготовки, зброї та військової техніки
	Миротворчий військовий менеджмент: пов'язаний з організацією та здійсненням миротворчих місій
	Військовий менеджмент в умовах війни: пов'язаний з управлінням військовою діяльністю в умовах збройного конфлікту

Джерело: [3]

Крім того, військовий менеджмент може бути класифікований за різними критеріями, наприклад, за типом військ, що займаються військовою діяльністю, за місцем дислокації військових формувань, за видами військової техніки, за способами проведення бойових дій, тощо. Класифікація військового менеджменту є дуже важливою для розуміння суті його функціонування та застосування у різних військових організаціях [4].

Форми військового менеджменту включають:

1. Лінійний менеджмент - це форма організації військового управління, яка передбачає, що керівники безпосередньо керують своїми підлеглими, які діють у рамках чітко визначеної ієрархії. Лінійний менеджмент дозволяє ефективно контролювати військову діяльність і швидко приймати рішення, але може призводити до затримок у вирішенні проблем, якщо виконавці не мають достатньої компетенції.

2. Функціональний менеджмент - це форма організації військового управління, при якій керівники відповідають за конкретні функції, наприклад, військову підготовку, зброю та військову техніку. Функціональний менеджмент дозволяє керівникам бути експертами у своїй галузі, але може призводити до недостатньої координації між різними функціональними підрозділами.

3. Проектний менеджмент - це форма організації військового управління, при якій керівники створюють проекти для вирішення конкретних завдань і забезпечення розвитку військової діяльності. Проектний менеджмент дозволяє швидко реагувати на нові виклики та ефективно вирішувати проблеми, але може призводити до складнощів у взаємодії між різними проектними командами.

4. Стратегічний менеджмент - це форма організації військового управління, яка передбачає визначення та реалізацію стратегічних цілей організації [5].

Методи військового менеджменту можна розділити на декілька основних груп:

1. Планування - це процес визначення мети, задач та шляхів їх досягнення. У військовому менеджменті планування включає в себе розробку військових стратегій, тактик та планів бойових дій. Керівники військових підрозділів повинні бути здатні розробляти різні сценарії та плани дій на основі аналізу ситуації та виконувати їх уміло.

2. Організація - це процес встановлення структури військового підрозділу та визначення ролей та відповідальності кожного з його членів. Керівники військових підрозділів повинні мати знання про організаційні засади, які дозволяють забезпечити ефективну діяльність підрозділу та раціональне використання ресурсів.

3. Мотивація - це процес стимулювання військовослужбовців до досягнення мети військової операції або завдання. Керівники військових підрозділів повинні знати, як використовувати різні форми мотивації, такі як матеріальні стимули, соціальне забезпечення, похвала та інші.

4. Керування персоналом - це процес управління військовослужбовцями в підрозділі, який включає в себе розподіл завдань, навчання, підготовку та розвиток персоналу. Керівники військових підрозділів повинні знати, як розподілити завдання між військовослужб [6]овцями.

Засоби, які можуть бути використані для коригування військового менеджменту:

1. Аналіз результатів військових операцій та проведення післябойового аналізу з метою виявлення проблемних моментів та їх вирішення в майбутньому.
2. Забезпечення гарного зв'язку між різними рівнями військового керівництва, щоб забезпечити одночасність та гармонію в роботі всіх військових підрозділів.
3. Використання стратегічного планування, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів та досягнення військових цілей.

4. Розробка та впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації військовослужбовців для підвищення їх ефективності та ефективності військової діяльності.
5. Застосування сучасних інформаційних технологій для поліпшення збору, обробки та передачі інформації, що допоможе забезпечити більш точне та оперативне прийняття рішень.
6. Розробка та впровадження ефективної системи управління персоналом, щоб забезпечити гармонійну співпрацю між різними військовими підрозділами та забезпечити належний рівень мотивації військовослужбовців.
7. Використання професійної етики та військової дисципліни для забезпечення належного рівня поведінки та виконання обов'язків військовослужбовцями [7].

1.2 Виробнича діяльності підприємства в умовах відродження економіки України

Існує безліч зарубіжних прикладів успішного підвищення ефективності виробничої діяльності підприємств. Ось декілька з них:

1. Тойота: система виробництва Тойота (Toyota Production System або Lean Manufacturing) - це стратегія виробництва, розроблена японською компанією Тойота, яка дозволяє знижувати витрати на виробництво та підвищувати якість продукції. Система включає в себе такі інструменти, як стандартизація робочих процесів, постійне покращення (Kaizen), зменшення витрат (cost cutting) та інші.
2. Boeing: компанія використовує принципи Lean Manufacturing для виробництва літаків. Наприклад, компанія встановила машини, що самостійно збирають дрібні деталі, тим самим зменшуючи кількість працівників, які беруть участь в цьому процесі.
3. Amazon: компанія використовує систему управління запасами Just-In-Time, що дозволяє зменшувати запаси на складах та оптимізувати

поставки товарів. Також Amazon використовує автоматизацію виробничих процесів, таких як розміщення замовлень та комплектація товарів.

4. Samsung: компанія використовує систему Six Sigma для підвищення якості своєї продукції та зменшення відхилень від стандарту. Ця система включає в себе визначення процесів, що можуть викликати невідповідності, збір та аналіз даних, виявлення причин та виконання покращень.
5. General Electric: компанія використовує методологію "FastWorks", яка включає в себе Agile та Lean Manufacturing. Це дозволяє компанії зменшувати час, необхідний для введення нових продуктів на ринок, та збільшувати якість своєї продукції.
6. Volkswagen: компанія використовує "Програму виробничої ефективності" для зниження витрат на виробництво та підвищення якості своєї продукції. Ця програма включає в себе оптимізацію виробничих процесів, введення нових технологій та зменшення кількості відходів.
7. Apple: компанія використовує "Дизайн для виробництва" для оптимізації процесу розробки та виробництва своїх продуктів. Ця стратегія включає в себе розробку продуктів, які легко виготовляти та збирати, зменшення кількості деталей та оптимізацію процесів виробництва.
8. Nestle: компанія використовує "Програму оперативної ефективності" для підвищення продуктивності та зменшення витрат. Ця програма включає в себе оптимізацію виробничих процесів, зменшення відходів та впровадження нових технологій.

Отже, існує безліч зарубіжних прикладів успішного підвищення ефективності виробничої діяльності підприємств. Всі вони демонструють, що підвищення ефективності можливе за допомогою впровадження різних стратегій та систем управління виробництвом.

Ці приклади показують, що підвищення ефективності виробничої діяльності можливе за допомогою впровадження різних стратегій та систем управління виробництвом.

Для підвищення ефективності підприємства та виходу на міжнародний ринок в аграрній галузі використовуються різноманітні інструменти та методи менеджменту. Основні з них:

1. SWOT-аналіз - дослідження внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства. На основі цього аналізу розробляються стратегії розвитку.

SWOT-аналіз є одним з найбільш поширених інструментів менеджменту, що використовуються в агробізнесі для підвищення ефективності підприємства та виходу на міжнародний ринок. Цей аналіз полягає у визначенні сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз на зовнішньому ринку.

У рамках SWOT-аналізу, менеджери агрокомпаній проводять дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на успішність підприємства. Внутрішні фактори включають сильні та слабкі сторони підприємства, такі як наявність кваліфікованого персоналу, налагодженість виробничих процесів, фінансовий стан та інші. Зовнішні фактори включають можливості та загрози на зовнішньому ринку, такі як зміни в законодавстві, економічна кон'юнктура, демографічні та культурні фактори та інші [8].

Після проведення SWOT-аналізу, менеджери агрокомпаній можуть визначити свої стратегічні цілі та завдання, а також розробити плани дій для досягнення цих цілей. SWOT-аналіз дозволяє підприємствам визначити свої конкурентні переваги та недоліки, а також знайти шляхи для покращення своєї конкурентоспроможності на зовнішньому ринку [9].

2. Маркетингові дослідження - вивчення потреб споживачів та аналіз конкурентного середовища з метою розроблення ефективних маркетингових стратегій.

Маркетингові дослідження є важливим інструментом для підвищення ефективності підприємства для виходу на міжнародний ринок. Ці дослідження дозволяють з'ясувати потреби та бажання цільової аудиторії, визначити переваги та недоліки власних товарів та послуг порівняно з конкурентами, вивчити особливості ринкового середовища та прогнозувати тенденції розвитку ринку.

Маркетингові дослідження можуть бути як кількісними, так і якісними. Кількісні дослідження включають опитування великої кількості людей, зібраних у випадковому виборі. Якісні дослідження полягають у зборі глибинних даних, які дозволяють отримати більш детальну інформацію про споживачів та їх потреби.

Результати маркетингових досліджень допомагають визначити стратегію входження на міжнародний ринок, вивчити потенційних конкурентів та їхні стратегії, визначити цінову політику, рекламну стратегію, а також зробити висновки про можливості та перспективи розвитку підприємства на міжнародному ринку. Таким чином, маркетингові дослідження є необхідним етапом підготовки до виходу на міжнародний ринок та підвищення ефективності діяльності підприємства в цьому напрямку.

3. Управління витратами - планування та контроль витрат з метою зниження собівартості продукції та підвищення її конкурентоспроможності.

Управління витратами є одним з ключових елементів ефективного менеджменту підприємства, яке має намір вийти на міжнародний ринок. Управління витратами полягає в розробці та впровадженні стратегій зменшення витрат, збільшення ефективності використання ресурсів та оптимізації процесів виробництва. Для цього необхідно проводити аналіз витрат, встановлювати пріоритетні напрямки управління витратами та розробляти плани щодо їх зменшення [10].

При підготовці до виходу на міжнародний ринок управління витратами може забезпечити значні переваги, оскільки дозволяє знизити витрати на виробництво та зберегти ресурси на підготовку та реалізацію стратегії

міжнародного розширення. Наприклад, зниження витрат на логістику та транспортування може значно знизити загальні витрати підприємства, що в свою чергу дозволить збільшити його конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

4. Технологічний аудит - аналіз технологічних процесів та обладнання з метою підвищення ефективності виробництва.

Технологічний аудит є важливим інструментом управління технологічними процесами на підприємстві. Він дозволяє оцінити наявну технічну базу та інфраструктуру, виявити їх слабкі місця та пропонувати шляхи їх поліпшення. Для підприємств, які планують вихід на міжнародний ринок, технологічний аудит є особливо важливим, оскільки міжнародні ринки вимагають високої якості продукції та швидкого реагування на зміни вимог споживачів.

Проведення технологічного аудиту дозволяє виявити можливості для покращення технічної бази та інфраструктури, зокрема, зниження витрат на виробництво, підвищення продуктивності праці та якості продукції. Крім того, технологічний аудит дозволяє оцінити ризики, пов'язані зі змінами технологічних процесів та впровадженням нових технологій, і розробити плани мінімізації цих ризиків [11].

Технологічний аудит може бути проведений як зовнішніми експертами, так і внутрішніми спеціалістами підприємства. Результати аудиту дозволяють розробити стратегію розвитку технічної бази та інфраструктури, включаючи впровадження нових технологій та підвищення кваліфікації персоналу. В цілому, технологічний аудит є важливим засобом менеджменту для підвищення ефективності підприємства та забезпечення його успішного входження на міжнародний ринок.

5. Управління ризиками - оцінка можливих ризиків та розроблення стратегій зменшення їх наслідків.

Управління ризиками - це система дій, спрямованих на зниження можливих негативних наслідків ризиків та максимізацію можливих

позитивних наслідків в умовах невизначеності. Для підприємства, яке планує вийти на міжнародний ринок, управління ризиками є надзвичайно важливим, оскільки відсутність відповідних заходів може призвести до серйозних фінансових втрат та зіпсувати репутацію компанії.

Застосування методів управління ризиками дозволяє компанії зменшити ризики, пов'язані зі входженням на нові ринки, взяттям на себе зобов'язань перед клієнтами, перевезенням товарів, створенням нових продуктів та іншими аспектами бізнесу. При цьому важливо ретельно визначити всі можливі ризики та намагатися їх уникнути або, у разі потреби, мінімізувати їх наслідки.

Для здійснення управління ризиками на підприємстві необхідно встановити систему моніторингу ризиків, проводити аналіз даних та розробляти плани запобігання виникненню проблем. Додатково, можна використовувати інструменти, такі як страхування, фінансові гарантії, резервування коштів на непередбачені витрати та інші заходи, які зменшують ризики та забезпечують стабільність фінансової діяльності підприємства.

6. Управління якістю - контроль якості продукції та впровадження системи управління якістю з метою підвищення довіри споживачів та покращення репутації підприємства.

Управління якістю є ключовим засобом менеджменту для підвищення ефективності підприємства для виходу на міжнародний ринок. Його головна мета полягає у забезпеченні високої якості продукції або послуг, які відповідають потребам і вимогам клієнтів.

Для реалізації управління якістю на підприємстві необхідно розробити систему управління якістю, що включає в себе низку заходів, таких як визначення вимог клієнтів, контроль якості продукції на всіх етапах виробництва, відстеження показників якості, аналіз причин відхилень від стандартів якості та розробку заходів для їх усунення.

Управління якістю допомагає підприємству підвищити довіру клієнтів до продукції або послуг, збільшити конкурентоспроможність на ринку,

знизити витрати на виробництво за рахунок уникнення браку і зайвих витрат на повторну виробничу діяльність. Також він забезпечує зменшення ризиків виникнення претензій та позовів від клієнтів, що можуть шкодити репутації підприємства на міжнародному ринку [12].

7. Управління персоналом - розроблення програм навчання та підвищення кваліфікації працівників з метою забезпечення ефективності виробництва.

Управління персоналом є важливим засобом менеджменту для підвищення ефективності підприємства для виходу на міжнародний ринок. Ефективний підхід до управління персоналом дозволяє збільшити мотивацію працівників, підвищити їх продуктивність та ефективність роботи, а також зменшити кількість помилок та недоліків в роботі.

Управління персоналом включає в себе такі елементи, як розробка стратегії залучення та утримання персоналу, встановлення системи мотивації та винагород, планування кар'єрного розвитку та навчання працівників, а також забезпечення безпеки та охорони здоров'я на робочому місці.

Управління персоналом також включає в себе визначення ролі та обов'язків кожного працівника, забезпечення належних умов праці та встановлення процедур контролю якості виконаної роботи. Ефективне управління персоналом допомагає підприємствам пристосовуватись до змін у міжнародному ринковому середовищі та забезпечувати стаке зростання та розвиток.

8. Управління продажами - розроблення стратегій продажів та управління реалізацією продукції на міжнародних ринках.

Управління продажами є одним з ключових елементів маркетингової стратегії підприємства, яке має важливе значення для його успішного виходу на міжнародний ринок. Застосування засобів та методів управління продажами дозволяє досягати ефективних результатів у продажу товарів та послуг на міжнародному ринку.

Основними етапами управління продажами є визначення мети продажу, розробка стратегії продажу, встановлення цін, організація збуту та контроль за результатами реалізації. Зокрема, управління продажами включає в себе аналіз ринку та конкурентів, встановлення цін, розробку маркетингових програм та засобів реклами, контроль за реалізацією товарів та послуг.

Застосування засобів управління продажами дозволяє підприємству прискорити процес входження на міжнародний ринок, збільшити обсяги продажу та отримання прибутку, підвищити рівень відповідальності та контролю за реалізацією продукції. Також важливими аспектами управління продажами є планування та аналіз результатів, що дозволяє підприємству вчасно реагувати на зміни ринкових умов та удосконалювати свої стратегії продажу [13].

Інвестиційні пропозиції - це розрахунки та аналізи, які визначають доцільність вкладення грошових коштів у певний проект або підприємство. Використання інвестиційних пропозицій є важливим методом підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства, оскільки дозволяє оцінити потенційну прибутковість інвестицій та зробити обґрунтовані рішення про вкладення коштів.

Інвестиційні пропозиції можуть бути різними за формою та змістом, але в загальному вони містять наступні елементи:

1. Опис проекту - опис проекту повинен містити інформацію про цільову аудиторію, види продуктів або послуг, які планується розробляти або надавати, а також конкурентну ситуацію на ринку.
2. Аналіз ринку - аналіз ринку повинен містити інформацію про розмір ринку, потенційних клієнтів, конкурентів та можливості для розвитку.
3. Оцінка ризиків - оцінка ризиків повинна включати аналіз потенційних ризиків, які можуть виникнути в процесі реалізації проекту, а також визначення можливих заходів для їх уникнення чи зменшення.

4. Фінансовий аналіз - фінансовий аналіз повинен містити розрахунки доходів та витрат, що пов'язані з реалізацією проекту, а також оцінку прибутковості та рентабельності інвестицій.

Репатріація та кредитування можуть бути використані як методи підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. Розглянемо кожен з цих методів детальніше:

1. Репатріація - це процес повернення інвестицій та прибутку з-за кордону до країни, де знаходиться підприємство. Репатріація може бути вигідною для підприємства, оскільки зменшується ризик втрати інвестицій внаслідок змін на міжнародних ринках, валютних курсах та інших факторах. Крім того, це може дати можливість використати інвестиції в інші проекти або напрямки розвитку підприємства.
2. Кредитування - це процес отримання коштів підприємством від банку або іншого фінансового установи з метою розширення виробництва, введення нових технологій та розвитку інших напрямків діяльності. Кредити можуть бути короткостроковими (до 1 року) та довгостроковими (більше 1 року). Використання кредитування може дозволити підприємству здійснювати швидкий розвиток та розширювати свою діяльність, але також пов'язане з певними ризиками, такими як високі відсоткові ставки та навантаження на фінансовий баланс підприємства [14].

В цілому, використання репатріації та кредитування може бути ефективним методом підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства, але перед прийняттям рішення про їх використання необхідно провести аналіз ризиків.

Інвестиційні пропозиції для підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства:

1. Модернізація обладнання: Інвестування у сучасне, більш ефективне обладнання дозволить підвищити продуктивність, знизити витрати та підвищити якість виробів.

2. Впровадження нових технологій: Інвестування у дослідження та розробки нових технологій дозволить підприємству стати конкурентоспроможним на міжнародному ринку та підвищити ефективність виробництва.
3. Автоматизація виробництва: Інвестування у системи автоматизації дозволить підприємству знизити витрати на робочу силу, підвищити точність виробництва та зменшити кількість браку.
4. Підвищення кваліфікації працівників: Інвестування у навчання та розвиток працівників дозволить підприємству підвищити кваліфікацію своїх працівників та підвищити їх продуктивність.
5. Впровадження системи управління якістю: Інвестування у впровадження системи управління якістю (наприклад, ISO 9001) дозволить підприємству зменшити кількість браку та підвищити задоволеність клієнтів.
6. Розширення продуктової лінійки: Інвестування у розробку нових продуктів та послуг дозволить підприємству розширити свої можливості та збільшити прибуток [17].

1.3 Теоретичні засади ефективності виробничої діяльності підприємства

Ринкова трансформація економіки України дає можливість підприємствам самостійно планувати свою діяльність. В сучасних умовах нестача коштів може виникнути, якщо недостатньо розвинена або взагалі відсутній механізм адаптації діяльності компанії до сучасних вимог.

Ключовим напрямом підприємств усіх форм власності є підвищення ефективності їхнього функціонування. Особливо гостро проблема ефективності стає на сучасному етапі розвитку економіки через зростання невизначеності навколишнього середовища, посилення конкуренції, значних перетворень у законодавстві, впровадження нових форм та методів організації виробництва, що зумовлює необхідність пошуку шляхів адаптації вітчизняних

підприємств до нових реалій ведення бізнесу за рахунок поєднання інтересів виробника та покупця як основних учасників товарного ринку [2,с.201].

Зважаючи на те, що успішна діяльність організації безпосередньо пов'язана з виробництвом та реалізацією продукції (послуг), основними факторами, здатними вплинути на ефективність господарювання, є попит та пропозиція, а також можливість досягнення балансу між цими змінними.

Форми виробничої діяльності в агрокомпанії можуть бути різними і залежать від багатьох факторів, таких як тип вирощуваної продукції, рівень технологій та науково-дослідних розробок, доступність ресурсів та інші. Основними формами виробничої діяльності в агрокомпанії є:

1. Вирощування одного типу продукції. Ця форма діяльності передбачає вирощування однієї культури або одного типу продукції, наприклад, зернових, овочів, фруктів, тваринництва тощо.

2. Мультиспеціалізація. В цьому випадку агрокомпанія займається вирощуванням декількох видів сільськогосподарської продукції, що дає змогу зменшити ризики, пов'язані з погодними умовами, шкідниками та хворобами, та забезпечити стабільний дохід.

3. Інтегрована діяльність. Ця форма діяльності передбачає не тільки вирощування продукції, але й її переробку, зберігання та реалізацію. Наприклад, агрокомпанія може займатися вирощуванням овочів, їх переробкою та продажем готової продукції у супермаркетах.

4. Фермерське господарство. Ця форма діяльності полягає у вирощуванні продукції в невеликих масштабах з метою отримання високоякісної та екологічно чистої продукції. Фермерські господарства можуть займатися вирощуванням різних видів продукції, від зернових до органічних овочів та фруктів.

5. Вирощування тварин. Агрокомпанії можуть займатися вирощуванням різних видів тварин, таких як свині, корови, кури тощо. В цьому випадку компанія веде діяльність у галузі тваринництва і має на увазі

забезпечення умов для вирощування тварин, утримання і годівля, щоб отримати високоякісну продукцію.

6. Вирощування рослин. У цьому випадку агрокомпанії займаються вирощуванням різних видів рослин, таких як зернові, овочі, фрукти, ягоди тощо. Основна мета полягає в забезпеченні належних умов для росту і розвитку рослин, вирощуванні високоякісної продукції та її подальшому збуті.

7. Переробка сільськогосподарської продукції. У даному випадку агрокомпанії займаються переробкою сільськогосподарської продукції, отриманої від інших агрокомпаній або вирощеної власними силами. Це може бути переробка зерна, молока, м'яса, овочів, фруктів тощо. Основна мета полягає в переробці сировини в готову продукцію з високою доданою вартістю.

8. Збут сільськогосподарської продукції. У цьому випадку агрокомпанії займаються збутом сільськогосподарської продукції, отриманої від інших агрокомпаній або вирощеної власними силами. Основна мета полягає в збуті якісної продукції на ринку за максимально можливо високу ціну [20].

Класифікація виробничої діяльності в агрокомпанії зазвичай залежить від декількох факторів, таких як вид вирощуваних культур, тваринницьких господарств, рівня технологічної оснащеності тощо. Основні класифікації виробничої діяльності в агрокомпанії можуть включати такі:

1. За видами культур:
 - Рослинництво (вирощування зернових, овочів, фруктів, ягід та інші);
 - Тваринництво (вирощування худоби, птиці та інші).
2. За ступенем переробки сільськогосподарської продукції:
 - Вирощування та продаж сирової сільськогосподарської продукції (зерно, овочі, фрукти та ін.);
 - Виробництво продуктів переробки сільськогосподарської продукції (молоко, м'ясо, сир тощо);

- Вирощування сировини для виробництва біопалива та інші.

3. За рівнем технологічної оснащеності:

- Традиційне виробництво (використання традиційних методів вирощування та переробки продукції);
- Інтенсивне виробництво (використання новітніх технологій та методів вирощування та переробки продукції);
- Органічне виробництво (вирощування продуктів без застосування хімічних добрив та пестицидів).

Крім того, можуть існувати інші класифікації, які залежать від конкретних характеристик діяльності агрокомпанії.

Напрями виробничої діяльності в агрокомпанії можуть включати в себе вирощування різноманітних культур, таких як зернові, овочі, фрукти, ягоди та інші рослини. Також можуть бути розвинені напрями тваринництва, наприклад, вирощування худоби, птиці та інших тварин. Крім того, агрокомпанії можуть займатися переробкою сільськогосподарської продукції, виробництвом кормів для тварин та іншими видами діяльності, пов'язаними з аграрним сектором. Напрями виробничої діяльності в агрокомпанії можуть різнитися в залежності від регіону та спеціалізації компанії.

Виробнича діяльність в агрокомпанії включає в себе комплекс заходів, спрямованих на виробництво та збут сільськогосподарської продукції. Основними складовими виробничої діяльності в агрокомпанії є наступні етапи:

1. Підготовка ґрунту та висів сівалок. Цей етап включає в себе підготовку ґрунту для посіву, висів сівалок, розрахунок необхідної кількості насіння та добрив.
2. Обробка рослин. Після висіву настає етап обробки рослин, який включає в себе захист від шкідників та хвороб, полив, підживлення та інші заходи, що забезпечують розвиток та збільшення врожаю.

3. Збір врожаю. Після того, як рослини досягнуть своєї зрілості, проводиться збір врожаю, який може бути проведений ручним чи механізованим способом.

4. Обробка та зберігання продукції. Після збирання врожаю настає етап обробки та зберігання продукції, який включає в себе її очищення, сортування, упакування та зберігання у спеціально обладнаних приміщеннях.

5. Збут продукції. Останнім етапом є збут продукції, що може здійснюватися на місцевому ринку чи експортовано за кордон.

Виробництво та збут, будучи важливими складовими, що визначають конкурентоспроможність та життєздатність організації, залежать як від соціально-економічної ситуації та ринкової кон'юнктури, так і від безпосередніх умов провадження підприємницької діяльності в тому чи іншому середовищі. При цьому формування товарної основи тісно взаємопов'язане із реальними та потенційними можливостями підприємства, наявністю відповідних виробничих потужностей, кадрового потенціалу, цінової політики, організаційної структури тощо. Без урахування цих складових неможливо досягти успіху на ринку та завоювати стійкі конкурентні переваги.

Актуальність дослідження процесу маркетингового регулювання діяльності полягає у виробленні ефективного механізму регуляції дає право помічати негативні тенденції, що проявляються в процесі діяльності підприємств і послабити їх з урахуванням відповідних інструментів.

Адаптація діяльності сучасних підприємств потребує необхідності використання окремих інструментів регулювання на основі попередньої оцінки фактичний стан розвитку підприємства. Цей набір інструментів робить це можливим вирішувати проблеми, з якими стикаються підприємства у своїй виробничій та маркетинговій діяльності, за короткий термін і звикнути нестабільні умови [1,с.55]

Нинішні підприємства знаходяться у скрутному становищі. Маркетингові дослідження дають змогу стверджувати, що не вигідні умови що

обтяжують діяльність підприємств, є брак певних обрахунків між підприємствами, винятковий тиск і складне конкурентне середовище. Для того, щоб подолати такий стан справ підприємствах необхідно розробити стратегії розвитку. Цей процес має базуватися на контролінгу, який зможе виявити напрями зменшення витрат виробництва, логістиці, що постачає організацію для підприємства матеріальних потоків у сферах поставок, виробництва, збуту та маркетингу[2].

Виробничо-збутова діяльності підприємств різних форм власності показав, що максимізація прибутку як головний орієнтир розвитку підприємства не завжди сприяє реалізації довгострокових інтересів власників, тому що для досягнення результативного господарювання необхідно приділяти увагу споживачеві та його запитам [2].

Тільки споживач зможе забезпечити гідну виручку, відповідний імідж та репутацію фірми. Внаслідок чого при організації збутової діяльності необхідно провести ретельний аналіз смаків та переваг споживача продукції (послуг) шляхом встановлення основних характеристик покупця (географічних, демографічних, соціально-економічних, психологічних, психографічних), що дозволить сегментувати споживчий ринок та на цій основі сформулювати ефективну маркетингову стратегію.

Слід зазначити, що величина прибутку залежить від трьох основних параметрів: собівартості продукції, обсягу реалізації та ціни. При цьому регулюванню на рівні підприємства схильні більшою мірою обсяг реалізації та ціна, оптимальне співвідношення між якими дозволяє підприємству досягти поставлених цілей щодо рівня рентабельності продукції та ефективності виробництва [3,с.324].

У свою чергу, розглядаючи окремо ефективність збутової діяльності, необхідно брати до уваги величину витрат на проведення маркетингових заходів щодо стимулювання збуту, і не тільки в кількісному, а й у якісному вираженні (досягнення наявних результатів за умови зниження витрат на маркетинг чи досягнення кращих результатів при тих самих витратах). У

цьому особливі зусилля необхідно докладати керівництву підприємства, якщо ринку, у якому підприємство планує реалізовувати своєї продукції, жорстка конкуренція. У цьому випадку збут повинен плануватися через призму попиту та пропозиції, що передбачає виробництво такого товару, який продаватиметься, а не продаватиме той товар, який зручно виробляти. Саме це твердження найточніше відбиває зв'язок процесу виробництва та збуту. Незважаючи на те, що збут є завершальною стадією господарської діяльності, на сьогоднішній день планування збуту випереджає стадію виробництва, оскільки вивчення кон'юнктури ринку та наявних можливостей підприємства для виробництва продукції, що користується попитом, виступає основою формування планів виробництва та постачання.

Таким чином, виробничо-збутова діяльність, що передбачає глибоке дослідження ринку та постійний моніторинг дій конкурентів, є основним джерелом прибутку, що одержується підприємством, що забезпечує досягнення поставлених цілей та ефективність господарювання.

У своїй господарській діяльності виробники повинні приймати не тільки рішення про виробництво сільськогосподарської продукції та ефективності організації виробничого процесу, а й управлінські рішення зокрема щодо реалізації виробленої продукції.

На сьогоднішній день поряд із традиційними каналами збуту сільськогосподарську продукцію продають через біржі, аукціони; видають пайовикам у рахунок орендної плати за землю та майнових паїв; за іншими каналами (комерційним структурам, підприємствам, зарубіжним країнам тощо). З появою великої кількості різних каналів збуту відбулися значні структурні зміни у реалізації сільськогосподарської продукції [16].

З точки зору Є. М. Кирилюк, «дуже часто виробники сільськогосподарської продукції, не маючи достовірної інформації про кон'юнктуру внутрішнього та світового ринків, змушені здійснювати продукцію добре поінформованим посередникам за зниженими цінами. За відсутність оперативної інформації щодо зміни ситуації на ринку виробники

продукції ризикують втратити значну частину свого доходу або взагалі не втратити продавати власну продукцію в потрібний час» [16].

Найбільш неприємний наслідок існування значної кількості посередницькі об'єкти на аграрному ринку є важкодоступними інформації від виробників сільськогосподарської продукції через обмежений особистий контакт з потенційним споживачем.

Система збуту включає типи ринків, на яких здійснюються розрахунки готівкові (готівкові) і ф'ючерсні ринки.

Ф'ючерсні ринки набувають значення допоміжного засобу для функціонування деяких його інших форм із готівковими розрахунками[4,с.20].

Ринками з оплатою готівковими коштами можуть бути: оптові ринки (аукціони, термінали); закупівельні центри; прямий продаж (за приватним договором); контрактації й спільні підприємства; прямі продажі споживачам; електронний маркетинг. Основною ознакою оптових ринків стає можливість збуту значних обсягів продукції, тому зазвичай вони розміщені в регіонах масштабних продажів продукції сільськогосподарського виробництва. У регіонах з помірною щільністю мережі середніх за розмірами виробництва підприємств найприйнятніші для збору та закупівлі продукції закупівельні центри [4,с.20].

Це стає важливим елементом збутової діяльності для виробника товару продаж продукції безпосередньо споживачам. Це для виробників ринок привабливий, тому що дозволяє зберегти частину прибутку, яка для інших методів продажу належить посередникам/

Але при цьому виробник повинен шукати покупців своєї продукції доставити його споживачам, з'ясувати платоспроможність і сумлінність споживачів щодо оплати. Одного продажу споживачеві може бути достатньо прибутково, але обсяг продажів одним виробником обмежений, тому такий продаж споживачам характеризується як малий бізнес з високою нормою прибутку.

В Україні загальний потенціал збуту продукції через мережу Internet не використовується повною мірою через недостатнє розуміння керівниками аграрних підприємств переваг віртуального простору порівняно з традиційними засобами товаропросування. Існуючі веб-сайти підприємств не сприймаються як повноцінні маркетингові інструменти [5].

Одним із головних напрямів вирішення проблем реалізації сільськогосподарської продукції, який створить можливості перевести сільське господарство й виробництво продовольства в розряд високоефективних галузей, є експорт продукції АПК.

На експорті сільськогосподарської продукції Україна заробляє на третину більше, ніж на металах, на 162% більше, ніж на машинобудуванні, й у сім разів більше, ніж на легкій промисловості.

Серед факторів, що стримують розвиток експорту аграрної продукції, можна виділити протекціоністську політику інших країн і невідповідність вимог щодо якості, стандартизації та сертифікації аграрної продукції. З 1 січня 2016 р. почала діяти Угода про зону вільної торгівлі між Україною та Євросоюзом. Угода про асоціацію України з ЄС виступає потужним стимулом для реалізації необхідних реформ й інституціональних перетворень в економіці України, зокрема в аграрній сфері.

Отже, основними критеріями вибору найефективніших каналів реалізації сільськогосподарської продукції в сучасних умовах є: ймовірні обсяги реалізації продукції; динаміка цін; вчасні форми обрахунків; асортимент виробленої господарством продукції [5,с.224].

Яким би успішним не було підприємство, для довготривалої та ефективної діяльності необхідні чіткий образ та ретельно спланована кампанія з формування попиту та стимулювання збуту.

У ході дослідження та аналізу було виявлено, що підприємство у своїй комунікаційна політика має істотні недоліки, що призводить до помітне зниження економічної ефективності рекламних кампаній.

Отже, доцільно розробити та реалізувати комплекс заходів щодо формування попиту та стимулювання збуту з урахуванням виявлених негативних аспектів, ліквідація яких дозволить підвищити рівень ефективності збутової діяльності ТОВ Сігнет-Центр.

Комплекс заходів щодо формування попиту та стимулювання збуту матиме як іміджевий, і інформаційний характер.

Отже, враховуючи результати аналізу основних компонентів внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища підприємства, особлива увага при розробці плану просування продукції слід приділити наступним основним моментам:

- Включити у план телевізійну рекламу;
- Збільшити обсяги зовнішньої реклами;
- Переглянути пріоритети щодо друкованої реклами в відповідно до переваг споживачів.

Роль збутових служб торгових організацій нині дуже висока. Пояснюється це тим, що збутова діяльність є заключною ланкою будь-якого мікрологістичного ланцюга та як підсистема пов'язана з усіма підсистемами логістики. Від результатів роботи збутових служб підприємств залежить ціла низка економічних та технічних показників функціонування підприємства.

Служба збуту підприємства виконує низку організаційних функцій, саме, організація: складування готової продукції; тарного господарства; продаж та доставки продукції споживачам; технічного обслуговування продукції; підготовки торговельного персоналу та діяльності торгових представництв; торгової комунікації. Одним із центральних організаційних питань, що стоять перед службою збуту підприємств, є ступінь централізації виконуваних нею функцій. При підході до вирішення цього питання необхідно мати на увазі, що збутові функції, як правило, має два напрями: функції з управління збутом та функції виробничо-збутового характеру. У цьому практика показує, що функції першого напрями збутової діяльності може бути

повністю централізовані, а функції другого напрямки - централізовані лише частково.

Найважливішим завданням служби збуту на підприємствах є встановлення оптимальної її структури, яка залежить від низки факторів, основними з яких є: характер та масштаби виробництва; кількість виробничих підрозділів для підприємства; номенклатура готової продукції; кількість споживачів готової продукції; територіальне розташування споживачів; організаційну структуру складського господарства підприємства; характер збутових операцій, пов'язаний із відправкою готової продукції споживачам; різноманітність транспортних засобів, які застосовуються як у внутрішніх перевезеннях, так і для зовнішніх перевезень готової продукції; співвідношення транзитних та складських поставок; періодичність та рівномірність поставок готової продукції споживачам; система обліку, прийнята для підприємства.

Принципи, використовувані при побудові організаційної структури служби збуту підприємства класифікуються такі форми організації: принцип функціональної організації, продуктової організації, географічної організації, принцип організації з окремих споживачів чи груп споживачів, комбінований принцип.

Ефективність збутової діяльності часто асоціюється з обсягом прибутку чи з рентабельністю. Прибуток може бути отриманий за рахунок підвищення ціни. При зростаючому ринку можливе навіть деяке збільшення обсягу продажів, проте частка ринку може бути втрачена, підприємство ж при цьому не підозрює або недооцінює цей факт [8].

Аналіз зарубіжної та вітчизняної практики логістичного моделювання дає підстави висловити такі рекомендації щодо підвищення ефективності збутової діяльності:

- 1) зменшити жорсткість і схематичність моделей, посилити їх конкретність та наблизити до практики;

- 2) розробляти кілька альтернативних моделей з урахуванням впливу різних зовнішніх та внутрішніх факторів;
- 3) орієнтувати моделювання на досягнення ключових кінцевих результатів збутової діяльності, що сприяють досягненню стратегічних цілей фірми;
- 4) поступово відходити від політики виштовхування товару ринку до політики ринкової орієнтації виробництва;
- 5) доводити деталізацію логістичних моделей збуту до описів завдань конкретним виконавцям;
- 6) постійно враховувати в моделях тимчасові та ресурсні параметри, забезпечуючи орієнтацію на зниження витрат на одиницю кінцевого результату;
- 7) не забувати, що у основі логістичного моделювання збуту лежить управління не товарними потоками, а людьми;
- 8) передбачати у моделях елементи контролю та стимулювання виконавців [8].

Формули для покращення виробничої діяльності підприємства для виходу на міжнародні ринки:

1. Рентабельність продукту: $\text{Рентабельність} = (\text{прибуток} / \text{витрати}) * 100\%$
2. Ефективність використання виробничих ресурсів: $\text{Ефективність} = (\text{вартість вироблених товарів} / \text{загальна вартість виробничих ресурсів}) * 100\%$
3. Чистий прибуток: $\text{Чистий прибуток} = \text{загальний дохід} - \text{витрати}$
4. Коефіцієнт обороту запасів: $\text{Коефіцієнт обороту запасів} = (\text{вартість продажів} / \text{середньорічний обсяг запасів})$
5. Коефіцієнт використання обладнання: $\text{Коефіцієнт використання обладнання} = (\text{фактичний час роботи} / \text{плановий час роботи}) * 100\%$
6. Коефіцієнт використання працівників: $\text{Коефіцієнт використання працівників} = (\text{фактична продуктивність} / \text{планова продуктивність}) * 100\%$

7. Коефіцієнт зниження витрат: $\text{Коефіцієнт зниження витрат} = (\text{вартість виробництва товарів} / \text{вартість виробництва товарів минулого періоду}) * 100\% - 100\%$
8. Коефіцієнт приросту продуктивності: $\text{Коефіцієнт приросту продуктивності} = (\text{продуктивність після впровадження нової технології} / \text{продуктивність до впровадження нової технології}) * 100\% - 100\%$.

Висновки до 1 розділу

Військовий менеджмент - це галузь управління, яка застосовує принципи, методи і інструменти менеджменту для ефективного управління військовими організаціями. Військовий менеджмент включає в себе керування ресурсами, планування, прийняття рішень, організацію, контроль і координацію дій військових підрозділів з метою досягнення стратегічних та тактичних цілей.

Теоретичні аспекти військового менеджменту включають ряд концепцій, моделей та принципів, які допомагають зрозуміти і впровадити ефективне управління військовими силами. Основні теоретичні аспекти військового менеджменту включають:

1. Стратегічне управління: Це визначення стратегічних цілей і напрямків діяльності військової організації. Воно включає розробку стратегічних планів, аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх ресурсів, а також прийняття рішень щодо розподілу ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

2. Оперативне управління: Це управління поточними операціями військової організації з метою досягнення тактичних цілей. Включає планування та організацію військових операцій, контроль за виконанням завдань, управління людськими ресурсами, логістичне забезпечення та комунікації.

3. Лідерство і командування: Військовий менеджмент надає велику увагу лідерству і командуванню.

Яким би успішним не було підприємство, для довготривалої та ефективної діяльності необхідні чіткий образ та ретельно спланована кампанія з формування попиту та стимулювання збуту.

У ході дослідження та аналізу було виявлено, що підприємство у своїй комунікаційна політика має істотні недоліки, що призводить до помітне зниження економічної ефективності рекламних кампаній.

Отже, доцільно розробити та реалізувати комплекс заходів щодо формування попиту та стимулювання збуту з урахуванням виявлених негативних аспектів, ліквідація яких дозволить підвищити рівень ефективності збутової діяльності ТОВ Сігнет-Центр.

Комплекс заходів щодо формування попиту та стимулювання збуту матиме як іміджевий, так і інформаційний характер.

Отже, враховуючи результати аналізу основних компонентів внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища підприємства, особлива увага при розробці плану просування продукції слід приділити наступним основним моментам:

- Включити у план телевізійну рекламу;
- Збільшити обсяги зовнішньої реклами;
- Переглянути пріоритети щодо друкованої реклами в відповідно до переваг споживачів.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СІГНЕТ-ЦЕНТР

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ СІГНЕТ-ЦЕНТР

ТОВ «Сігнет Холдинг» займається наступними напрямками діяльності:

Рослинництво. Земельний банк Sygnet розміщений у Житомирській та Вінницькій областях. Компактне розміщення земельного масиву – до 80 км між найбільш віддаленими полями – дозволяє оптимізувати витрати на логістику. А родючі ґрунти у регіоні та ефективна система догляду за рослинами дозволяють отримувати стабільно високі врожаї рік за роком.

Вирощують:

- Кукурудзу
- Цукровий буряк
- Озиму пшеницю
- Сою
- Соняшник

Виробництво цукру. Цукровий завод Sygnet потужність переробки цукрового буряка 2,8 тис.т. на добу розміщений у Житомирській області. Наявність цукрового заводу серед активів компанії дозволяє забезпечити вертикальну інтеграцію – від вирощування буряка до виробництва цукру.

Готова продукція реалізується під торговельною маркою «Sygnet Agrosompany».

Елеваторні послуги. За роки діяльності компанія збудувала два сучасних елеватори: у с. Андрушки Житомирської області та у с. Козятин на Вінниччині.

Елеватори працюють як для зберігання зерна власного виробництва, так і надають послуги з очистки, сушіння та зберігання зерна клієнтам.

Компанія має можливість одночасного зберігання 104 тис.т. зерна.

Молочне тваринництво. Підхід компанії до розвитку тваринницького напрямку полягає у роботі на покращення продуктивності корів без

збільшення поголів'я. Така стратегія дозволила впродовж останніх трьох років досягти та утримати показник продуктивності дійного стада на рівні 10 тис.л. на корову на рік.

Надійне партнерство – запорука успіху. Саме тому партнерами ТОВ «Сігнет Холдинг» є такі відомі світові виробники сільгосптехніки як Unia, Massey Ferguson, Kuhn, Agrisem, Agrex, Meprozet, Dominoni. Відносини з партнерами вже понад 10 років будуються на взаємній довірі та націленості на результат.

Основним джерелом інформації про ТОВ «Сігнет Холдинг» є його фінансова звітність, а саме Баланс та Звіт про фінансові результати підприємства. В табл. 2.1 наведені темпи зростання основних фінансових показників діяльності ТОВ «Сігнет Холдинг» [15].

Таблиця 2.1 - Фінансові результати ТОВ «Сігнет Холдинг» тис. грн.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +, -	Темп приросту, %
	2017	2018	2019	2020	2021	2021 до 2017	
Валюта балансу	474410	477592	563747	586002	581797	117297	24,71
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	905658	1322767	1034247	813425	1017512	112654	12,44
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-774210	-1158354	-917106	-737165	-845573	-73353	9,48
Валовий прибуток	131548	163413	135141	77260	171839	39381	29,71
Чистий фінансовий результат: прибуток	70401	55159	40437	30245	55489	-15802	-22,26

Розраховано автором на основі даних підприємства

Згідно з наведеними вище розрахунками, ресурси компанії ТОВ «Сігнет Холдинг», що спрямовуються на основну діяльність, використовуються ефективно, оскільки темпи зростання активів компанії та чистого прибутку мають позитивну динаміку. Перевищення темпу зростання чистого прибутку (12,45%) над витратами (9,49%) свідчить про поточний стан оптимізації валового прибутку, тобто частка загальних витрат у чистому доході компанії ТОВ «Сігнет Холдинг» знижується, що є шляхом

підвищення ефективності. Чистий фінансовий результат є прибутком: до 2020 р. він поступово знижувався, але в 2021 р. збільшився майже вдвічі порівняно з 2020 р. (темپ зростання 83,49%) [15].

Обсяги реалізації продукції та послуг ТОВ «Сігнет Холдинг» в значній мірі залежать від успіхів аграрного сезону та економічної ситуації в країні. Динаміку собівартості реалізованої продукції та послуг наведено на рис. 2.2

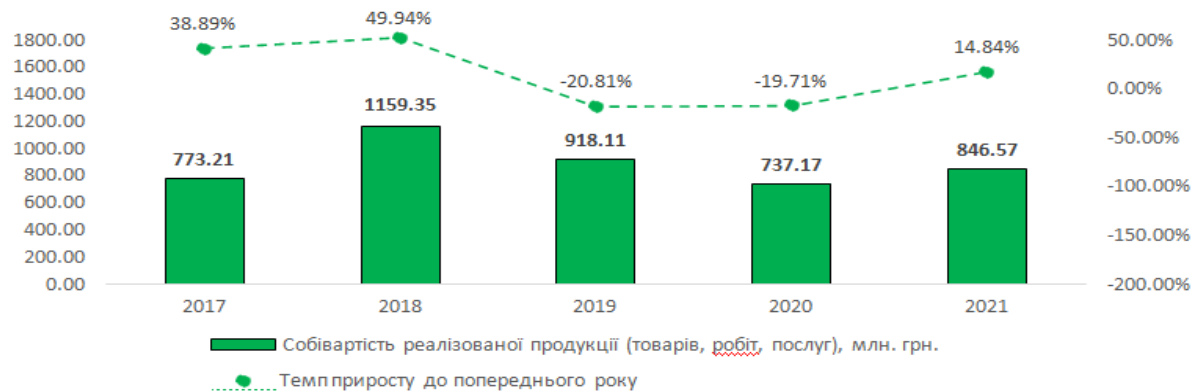


Рисунок 2.1 - Динаміка обсягів реалізації продукції та послуг ТОВ «Сігнет Холдинг» за 2017-2021 рр.

(розраховано автором на основі [15])

Вартість всіх перерахованих вище послуг і товарів, реалізованих у 2021 році, склала 846,57 млн грн, що на 14,84% більше, ніж минулого року. Найвища собівартість реалізована у 2017 році – 1 159,35 млн. грн.

Щодо структури собівартості реалізованої продукції та послуг, то машини та запчастини до них склали 97,99% продажів у 2021 році. Інші 2,01% або 16,9 млн грн. були послуги, а саме послуги стаціонарного зв'язку (1,82%), послуги мобільного зв'язку (0,01%) та інші послуги (0,17%) [15].

Наступним етапом аналізу організації стратегічного менеджменту на підприємстві є аналіз конкурентів ТОВ «Сігнет Холдинг».

Таблиця 2.2 - Аналіз конкурентів підприємства ТОВ «Сігнет Холдинг»

Підприємство	Рівень прибутковості, тис. грн.		Обсяг продаж, тис. грн.	Темп зростання ринку, %	Відносна частка ринку, %
	2020	2021			

Продовження таблиці 2.2

ТОВ «Сігнет Холдинг»	3024 4	55498	1018511	183,4%	33,3%
КОНКОРД	1012	1093	445413	107,0%	14,5%
АгроВектор	1553 7	2997	188 617	19,2%	6,1%
Ерідон Тех	1319 0	13522	1159455	102,4%	38,1%
Агротехсоюз	6536	4188	177 846	64,2%	5,7%
ПрофіАгро	5507	3332	56 578	60,4%	1,8%
Агрореммаш-Плюс	56,5	56,6	4 343	100,1%	0,11%

Розраховано автором на основі даних підприємства

Компанія має найвищі темпи зростання ринку (183,5%) та другу за величиною відносну частку ринку після ТОВ «Ерідон Тех» (33,4%). Основним конкурентом є ТОВ «Ерідон Тех» з високою відносною часткою ринку (38%). Ці компанії економічно дуже добре розташовані та знаходяться в авангарді економічних показників. На цьому місці ТОВ «Сігнет Холдинг» має зберігати, збільшувати та оптимізувати свою частку ринку. Така стратегія потребує значних інвестицій, тому особливо важливо підвищити інвестиційну привабливість компанії.

Для підвищення ефективності управління інвестиційною привабливістю ТОВ «Сігнет Холдинг» важливо провести аналіз основних засобів підприємства для визначення їхнього поточного стану та можливості використання. Для оцінки забезпечення підприємства основними засобами, аналізу їх стану та ефективності використання враховується ряд показників (табл. 2.3) [15].

Таблиця 2.3 Показники стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «Сігнет Холдинг»

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +,-	Темп приросту, %
	2017	2018	2019	2020	2021	2021 до 2017	
Фондомісткість, грн./грн.	0,042	0,042	0,062	0,072	0,042	0,00	11,69

Продовження таблиці 2.3

Фондоозброєність, грн./прац.	333,04	490,24	547,22	577,25	467,22	134,28	40,28
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,08	0,14	0,12	0,08	0,05	-0,02	-29,72
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,67	0,57	0,57	0,50	0,63	-0,04	-6,23
Фондовіддача, грн./грн.	25,80	25,22	16,32	13,96	23,28	-2,72	-10,46
Рентабельність основних засобів	2,04	1,15	0,62	0,52	1,26	-0,78	-38,11

Розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Сігнет Холдинг»

Проаналізувавши отримані результати, можна констатувати наявність у ТОВ «Сігнет Холдинг» достатню кількість основних засобів, оскільки це торгова компанія, а не виробнича. Зниження коефіцієнта фондомісткості в 2021 майже вдвічі в порівнянні з попереднім роком є позитивною тенденцією розвитку компанії. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів, що перебувають у власності підприємства, менший за нормативне значення 0,5, що також є позитивним фактором [15].

У 2021 році частка основних засобів, придатних для експлуатації в рамках господарської діяльності, становить 0,64, що є нормативним значенням (>0,5) та свідчить про наявність у підприємства основних засобів. Порівняно з 2017 роком рентабельність інвестицій і рентабельність основних засобів у 2021 році мають негативний темп зростання, але їх значення все ж таки вище, ніж у 2019 та 2020 роках. Наступним кроком є аналіз статусу власності підприємства (таблиця 2.4) [15].

Таблиця 2.4 - Аналіз майнового стану підприємства ТОВ «Сігнет Холдинг»

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +,-	Темп приросту, %
	2017	2018	2019	2020	2021	2021 до 2017	

Продовження таблиці 2.4

Коефіцієнт зносу основних фондів	0,32	0,42	0,42	0,52	0,35	0,04	13,22
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,18	0,44	0,09	0,06	-0,50	-0,68	-378,22
Коефіцієнт вибуття основних засобів	-0,16	-0,22	-0,24	-0,19	0,21	0,36	-226,26

Розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Сігнет Холдинг»

Протягом всього досліджуваного періоду значення коефіцієнта зношування основних засобів відповідає нормативному ($< 0,5$). У аналізованому періоді коефіцієнт вибуття основних засобів нижче за коефіцієнт оновлення, що свідчить про обмежене відтворення основних засобів. В 2021 ситуація зворотна, що вказує на інвентаризацію основних засобів на підприємстві [6].

Такі результати аналізу стану активів змушують уважніше розглянути показники оборотності основних засобів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Показники ділової активності ТОВ «Сігнет Холдинг»

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +,-	Темп приросту, %
	2017	2018	2019	2020	2021	2021 до 2017	
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	2,82	3,11	2,32	1,56	1,86	-0,97	-34,29
Коефіцієнт оборотності запасів	3,83	4,41	3,10	2,27	3,35	-0,49	-12,80
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,21	12,34	8,44	5,15	4,08	-10,12	-71,28
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,36	9,49	5,20	3,35	5,40	-3,96	-42,28
Коефіцієнт тривалості одного обороту оборотних засобів, днів	128,76	117,01	158,20	233,77	195,95	67,19	52,18

Закінчення таблиці 2.5

Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	25,70	29,59	43,23	70,87	89,48	63,78	248,17
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	39,01	38,44	70,18	109,08	67,58	28,58	73,26

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Сігнет Холдинг»

Показники виручки також слід аналізувати з урахуванням масштабу компанії. У ТОВ «Сігнет Холдинг» показник оборотності запасів знизився з 3,84 у 2017 р. до 3,35 у 2021 р., що можна вважати позитивним фактором, оскільки свідчить про оптимізацію політики управління запасами. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився з 14,2 у 2017 році до 4,08 у 2021 році, що відображає запровадження кредитних та лізингових програм для фінансування обладнання для клієнтів компанії. Це також означає, що зобов'язання погашаються швидше (період продажів 68 днів 2021 р.), ніж надходять дебіторські заборгованості (період продажів 90 днів 2021 р.) [15].

Наступним елементом дослідження є аналіз ліквідності підприємства, тобто його здатності швидко погасити свої поточні зобов'язання оборотними коштами, час звернення яких у кошти відповідає часу, необхідному для погашення зобов'язань (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Аналіз ліквідності підприємства ТОВ «Сігнет Холдинг»

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +,-	Темп приросту, %
	2017	2018	2019	2020	2021	2021 до 2017	
Коефіцієнт покриття ліквідності	1,29	1,47	1,51	1,55	1,97	0,68	52,59
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,51	0,53	0,52	0,63	1,31	0,79	154,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,04	0,09	0,06	0,10	-0,02	-18,48
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	4,10	5,41	5,08	2,41	0,93	-3,16	-77,25

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Сігнет Холдинг»

В результаті оборотні кошти ТОВ «Сігнет Холдинг» майже вдвічі покривають поточні зобов'язання (значення коефіцієнта 1,97 у 2021 році), що

є позитивною тенденцією. Коефіцієнт швидкої ліквідності відповідав нормативному значенню ($K_{шл} \geq 0,5$) протягом усього періоду, що розглядається. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності в 2021 р. є максимальним за останні 4 роки, але все ж таки нижче нормативного значення ($K_{ал} \geq 0,5$). Це означає, що у 2021 році на момент своєчасного обліку може бути погашено лише 10% від поточної заборгованості. У 2021 році сума дебіторської заборгованості перевищила суму кредиторської та близька до одиниці, що є позитивною тенденцією для компанії [9].

Оскільки не всі абсолютні показники рентабельності відображають об'єктивний рівень ефективності компанії, доцільно провести аналіз рентабельності (див. табл. 2.7) [15].

Таблиця 2.7 - Аналіз рентабельності ТОВ «Сігнет Холдинг»

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +,-	Темп приросту, %
	2017	2018	2019	2020	2021	2021 до 2017	
Коефіцієнт рентабельності активів	0,20	0,12	0,08	0,05	0,09	-0,11	-53,52
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,83	0,38	0,21	0,13	0,20	-0,63	-75,48
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,17	0,14	0,15	0,10	0,20	0,03	18,48
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,15	0,12	0,13	0,09	0,17	0,02	15,36

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Сігнет Холдинг»

Отже, всі розрахункові показники рентабельності мають однакову тенденцію: поступове зниження рівня рентабельності до 2020 р. та швидке зростання у 2021 р. Значення фондівддачі у 2021 р. не досягає нормативного значення ($> 0,14$). Рентабельність власного капіталу показує, що власний капітал використовується ефективно, а коефіцієнт у 2021 році дорівнює нормативному значенню (0,20). Рентабельність продукції ТОВ «Сігнет Холдинг» в 2021 досягла максимального значення за весь аналізований період. Нормативне значення рентабельності продажів $> 0,3$, а умовах високого

податкового тиску ця межа знижується до $> 0,15$, тому можна припустити, що значення показника ТОВ «Сігнет Холдинг» близько до нормативному значенню (0,17 - 2021 р.) [15].

Таким чином, завдяки аналізу основних засобів та оборотних коштів підприємства було встановлено, що підприємство достатньо забезпечене основними засобами. Через специфіку своєї діяльності ТОВ «Сігнет Холдинг» має позитивну фондомісткість та норму амортизації основних засобів. Компанія фінансово стабільна, ефективно використовує свої ресурси та максимізує прибуток. З недоліків виявлено лише те що, що платоспроможність показника ТОВ «Сігнет Холдинг» перебуває в незадовільному рівні у довгостроковій перспективі, але значення коефіцієнта фінансової стійкості має тенденцію до зростання [15].

Метою управління інвестиційною привабливістю ТОВ «Сігнет Холдинг» є виявлення та використання найбільш ефективних способів підвищення інвестиційної привабливості з метою подальшого залучення інвестицій та покращення всіх результатів діяльності компанії.

Згідно з етапами процесу управління інвестиційною привабливістю, останнім та найважливішим етапом є контроль рівня інвестиційної привабливості компанії. Враховуючи це, в рамках оцінки ефективності управління інвестиційною привабливістю ТОВ «Сігнет Холдинг» доцільно вивчити підходи до управління, що використовуються, і проаналізувати динаміку зміни інвестиційної привабливості компанії [18].

Система управління інвестиційною привабливістю компанії ТОВ «Сігнет Холдинг» в першу чергу спрямована на здійснення інвестиційної діяльності. Також ТОВ «Сігнет Холдинг» активно працює над підвищенням привабливості продукції для споживачів. На сайті компанії представлений докладний опис всіх типів пристроїв, виставлених на продаж, з реальним відео оглядом у роботі. Також багато матеріалів ЗМІ будуть розміщені на офіційній сторінці ТОВ «Сігнет Холдинг» у Facebook. Крім того, компанія регулярно проводить навчання та навчання клієнтів роботі з обладнанням. П ТОВ

«Сігнет Холдинг» використовує сервіс як маркетинговий інструмент для залучення та утримання клієнтів.

Інші складові інвестиційної привабливості компанії ТОВ «Сігнет Холдинг» розвиваються набагато повільніше, тому можна припустити, що принцип єдності має різноспрямований характер.

Порушуються напрями формування інвестиційної привабливості ТОВ «Сігнет Холдинг», зміщується вектор розвитку з метою підвищення ефективності інвестиційної діяльності та підвищення привабливості продукції для споживачів. Підтвердити цю гіпотезу може факторний аналіз основних складових оцінки інвестиційної привабливості підприємства.

З цією метою була проведена оцінка інвестиційної привабливості ТОВ «Сігнет Холдинг» за авторською методикою, побудованою на основі підходу Скалюк Р. В. та Лоїка О. І. [20] і полягає у виявленні та вивченні конкретних складових для комплексного аналізу інвестиційної привабливості підприємства. У кожному з них можна самостійно підібрати показники, що найточніше характеризують стан підприємства. Тому система показників, обрана для ТОВ «Сігнет Холдинг», представлена в додатку А. Для приведення даних до порівнюваного виду (від 0 до 1) було здійснено перерахунок, де за 1 приймалося максимальне значення в ряду. Отже, стандартизовані дані наведені в додатку Б. За допомогою розрахунків середніх значень в межах кожної складової були розраховані узагальнені оцінки (Додаток В) [15].

Таким чином, найвища інвестиційна привабливість ТОВ «Сігнет Холдинг» зафіксована у 2021 році (оцінка 0,869). Рівень інвестиційної привабливості знизився з 0,823 у 2017 р. до 0,792 у 2019 р. (або 3,77%), а потім зріс до 0,869 у 2021 р. (або 9,7%). Проаналізуємо, які компоненти найбільше вплинули такі зміни (рис.2.3).

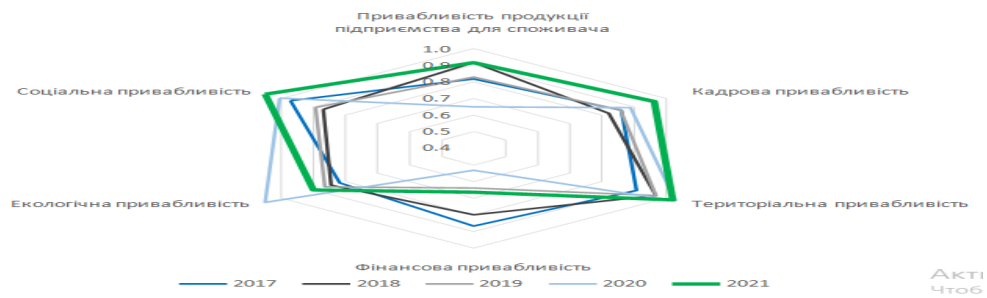


Рисунок 2.2 - Пелюсткова діаграма оцінки складових інвестиційної діяльності ТОВ «Сігнет Холдинг»
(розроблено автором на основі Додатку В)

Найбільш нижчі оцінки спостерігаються за напрямом монетарної привабливості. З одного боку, це пов'язано з підбором показників, які показують суттєві зміни у своїй динаміці з року в рік. Також, як показав аналіз у першому розділі, довгострокова платоспроможність ТОВ «Сігнет Холдинг» знаходиться на незадовільному рівні, а значення Коефіцієнта фінансової стійкості не відповідають нормативу, хоча й демонструють позитивну тенденцію до зростання [15].

Екологічна привабливість компанії у 2021 році оцінена у 0,850. На це позитивно вплинула відсутність штрафів за екологічні правопорушення та реалізацію заходів, спрямованих на екологізацію діяльності компанії (програма «Зелений офіс», сортування офісного сміття). Однак для покращення цього рейтингу ТОВ «Сігнет Холдинг» необхідно запровадити та дослідити нові метрики в галузі екології [14].

Наприклад, кількість викидів від проданих пристроїв, кількість споживання електроенергії, кількість споживання палива тощо. Регулярне подання таких показників у звітах про сталий розвиток сприяло б підвищенню екологічної привабливості компанії. Привабливість продукції підприємства ТОВ «Сігнет Холдинг» для споживачів оцінили в 0,865. Це чи не найвищий бал за всю історію цього напрямку, але в межах 2021 року це низький результат. Незважаючи на те, що компанія дуже активно розвиває цю складову інвестиційної привабливості, необхідно звертати увагу не лише на якісні

показники (місцезнаходження клієнтів, позитивні відгуки), а й на кількісні (кількість продажів, вартість проданих товарів та ін.).

Таким чином, управління інвестиційною привабливістю ТОВ «Сігнет Холдинг» у 2021 році показало найкращі результати за останні 5 років. Однак досягнутий бал 0,869 свідчить про те, що управління інвестиційною привабливістю компанії ТОВ «Сігнет Холдинг» знаходиться не на найвищому рівні та вимагає додаткових заходів щодо його покращення.

Аналіз основних складових комплексної оцінки інвестиційної привабливості ТОВ «Сігнет Холдинг» дозволив виявити проблемні зони, а саме фінансову привабливість, екологічну привабливість та привабливість продукції компанії для споживачів. Тому заходи щодо підвищення ефективності управління інвестиційною привабливістю насамперед мають бути спрямовані на вдосконалення цих складових [21].

2.2. Аналіз ефективності військового менеджменту на прикладі підприємства ТОВ СІГНЕТ-ЦЕНТР

Військовий менеджмент, як правило, базується на засадах вищого керівництва, яке має високий рівень дисципліни, організованості та стратегічного мислення. Заходи, що приймаються у військовому менеджменті, мають на меті максимально ефективно використовувати ресурси та досягати поставлених цілей.

Для аналізу ефективності військового менеджменту на підприємстві можна використовувати наступні показники:

1. Ефективність витрат. Підприємство повинно ефективно використовувати ресурси, такі як кошти, матеріали, робоча сила та обладнання.
2. Якість продукту. Підприємство повинно забезпечувати якість продукту та відповідність стандартам.
3. Продуктивність. Підприємство повинно досягати максимальної продуктивності з використанням наявних ресурсів.

4. Лідерство та командний дух. У військовому менеджменті, лідерство та командний дух є ключовими факторами, які допомагають досягнути успіху в складних ситуаціях. Підприємство повинно мати ефективну систему управління, що підтримує командний дух та лідерство.
5. Система контролю та аудиту. Підприємство повинно мати систему контролю та аудиту, яка допомагає оцінювати ефективність діяльності та ідентифікувати проблемні зони.
6. Розвиток персоналу. У військовому менеджменті розвиток персоналу є важливою складовою успіху. Підприємство повинно забезпечувати навчання, тренінги та розвиток кар'єри для своїх працівників.
7. Інновації та дослідження. Підприємство повинно стежити за новітніми технологіями та використовувати їх для покращення продуктивності та якості продукту [22].

Застосування військового менеджменту на підприємстві може допомогти збільшити ефективність діяльності, зменшити витрати та підвищити якість продукту. Проте, варто зазначити, що військовий менеджмент може бути не відповідним для всіх галузей та підприємств. У кожному конкретному випадку, необхідно враховувати специфіку діяльності та потреби підприємства [23].

Використання військового менеджменту на підприємстві може мати певні переваги і сприяти досягненню поставлених цілей. Однак, варто зазначити, що пряме застосування військових принципів і методів до цивільного бізнесу може вимагати адаптації та врахування особливостей підприємства.

Основні аспекти військового менеджменту, які можуть бути використані на підприємстві, включають:

Стратегічне планування: Аналогічно до військового стратегічного планування, підприємство може визначити свої довгострокові цілі, розробити план дій і стратегії для досягнення цих цілей. Це включає визначення

конкурентних переваг, розуміння ринкових умов і розробку плану дій для забезпечення успіху підприємства.

Стратегічне планування на підприємстві є ключовим етапом у відповідному управлінні та досягненні успіху. Воно включає визначення мети, визначення стратегічних цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку стратегічних альтернатив та планів дій для досягнення цих цілей.

При впровадженні стратегічного планування на підприємстві ТОВ "Сігнет-Центр", де використовується військовий менеджмент, слід враховувати наступні аспекти:

1. Визначення мети та стратегічних цілей: Підприємство повинно чітко сформулювати свою мету та стратегічні цілі, які будуть визначати напрямок розвитку. Наприклад, це може бути досягнення лідерства на ринку в певному сегменті або збільшення прибутковості.
2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: Для розробки ефективної стратегії необхідно проаналізувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на підприємство. Це може включати аналіз ринку, конкурентів, технологічних тенденцій, сильних і слабких сторін підприємства, ресурсів та компетенцій.
3. Розробка стратегічних альтернатив: На основі аналізу підприємство може розробити різні стратегічні альтернативи, які враховують можливості та виклики. Військовий менеджмент може внести свій внесок, наприклад, застосування принципу "оборони" або "наступу" для розробки стратегії.
4. Вибір стратегії та розробка плану дій: Після розгляду різних стратегічних альтернатив підприємство має зробити вибір оптимальної стратегії, яка найкраще відповідає його меті та цілям. Після цього слід розробити детальний план дій, який визначає конкретні кроки, ресурси та терміни для реалізації стратегії.

5. Реалізація та контроль: Після розробки стратегії та плану дій необхідно перейти до їх реалізації. Військовий менеджмент наголошує на ефективному командуванні, мотивації та координації зусиль, що можуть бути застосовані для забезпечення успішної реалізації стратегії. Крім того, важливо здійснювати контроль за виконанням стратегії, періодично оцінювати її результати та вносити корективи за необхідності.
6. Управління змінами: Військовий менеджмент часто стикається зі змінами в непередбачуваних умовах. При використанні військового менеджменту на підприємстві, важливо бути гнучким та адаптивним до змін у бізнес-середовищі. Управління змінами включає ідентифікацію потреби у змінах, визначення стратегії змін, комунікацію та залучення персоналу до процесу змін [22].

Оперативне управління: Принципи оперативного управління, такі як розподіл завдань, планування та контроль, можуть бути застосовані на підприємстві для кращої організації та координації робочих процесів. Вони допомагають управляти ресурсами, визначати пріоритети, контролювати виконання завдань та вчасно реагувати на зміни.

Оперативне управління на підприємстві включає планування, координацію та контроль над щоденними операціями та процесами з метою досягнення миттєвих цілей та задоволення поточних потреб підприємства. Використання військового менеджменту в оперативному управлінні може сприяти покращенню продуктивності, ефективності та координації дій на різних рівнях організації.

Основні аспекти військового менеджменту, які можуть бути використані в оперативному управлінні, включають:

1. Командування та контроль: Військовий менеджмент покладає особливий акцент на чітке командування та контроль за виконанням завдань. Це може бути застосовано на підприємстві для організації

роботи команд, делегування повноважень та забезпечення виконання завдань у визначені терміни.

2. Координація та комунікація: Військовий менеджмент ставить перед собою завдання забезпечення ефективної координації та комунікації між підрозділами та виконавцями. Це може бути досягнуто шляхом встановлення чіткої структури комунікації, використання ефективних засобів зв'язку та проведення регулярних нарад та зборів для обговорення прогресу та вирішення поточних питань.
3. Планування та розподіл ресурсів: Військовий менеджмент докладает великої уваги до планування та розподілу ресурсів, таких як людські, матеріальні та фінансові. На підприємстві це може включати оптимізацію робочого часу.
4. Управління ризиками: Військовий менеджмент також акцентує на управлінні ризиками. Це включає ідентифікацію потенційних загроз та викликів, аналіз їх впливу на операції підприємства та прийняття заходів для зменшення ризиків. Управління ризиками дозволяє забезпечити стійкість та надійність виробничих процесів на підприємстві.
5. Тренування та розвиток персоналу: Військовий менеджмент приділяє велику увагу тренуванню та розвитку персоналу. Застосування цього підходу на підприємстві допомагає підвищити навички та компетенції працівників, що сприяє покращенню ефективності та продуктивності [30].

У використанні військового менеджменту в оперативному управлінні на підприємстві ТОВ "Сігнет-Центр" важливо враховувати особливості бізнес-середовища та специфіку підприємства. Реалізація військових принципів вимагає гнучкості, адаптивності та постійного аналізу ситуації, що допоможе підприємству досягати своїх оперативних цілей та забезпечувати успішну діяльність.

Лідерство та командування: Військове лідерство базується на здатності мотивувати та керувати командою. Ці принципи можуть бути використані на підприємстві для створення ефективних команд, розвитку лідерських навичок, сприяння співпраці та досягнення спільних цілей.

Лідерство та командування на підприємстві відіграють важливу роль у досягненні успіху та виконанні поставлених цілей. Військовий менеджмент може надати цінні інструменти та принципи для розвитку ефективного лідерства та командування на підприємстві ТОВ "Сігнет-Центр". Основні аспекти військового менеджменту, що стосуються лідерства та командування, включають:

1. Визначення візії та мети: Лідер на підприємстві повинен мати чітку візію майбутнього розвитку компанії та встановити конкретні цілі для досягнення цієї візії. Військовий менеджмент наголошує на важливості формулювання місії та мети, які мотивують команду та надають їм напрямок.
2. Розвиток команди: Лідерство на підприємстві включає розвиток та підтримку команди. Військовий менеджмент надає підхід до формування та розвитку високофункціональних команд, зокрема через навчання, тренування та створення сприятливого робочого середовища.
3. Комунікація та зв'язок: Ефективна комунікація є ключовим аспектом лідерства та командування на підприємстві. Військовий менеджмент надає значення ясній та прямій комунікації, регулярним звітам, нарадам та обговоренню проблем для забезпечення ефективного обміну інформацією та розумінням між лідером та командою.

Аналіз даних та прийняття рішень: Застосування аналітичних методів та інструментів для аналізу даних дозволяє підприємству отримувати об'єктивну інформацію про свою діяльність. Це може включати збір та аналіз даних про виробничі процеси, фінансову продуктивність, ринкові тенденції та інші

ключові показники. На основі цих даних можуть бути прийняті обґрунтовані рішення для вдосконалення управління виробничою діяльністю.

Аналіз даних та прийняття рішень на підприємстві є важливим елементом ефективного управління. Використання військового менеджменту може сприяти поліпшенню процесу аналізу даних та прийняття обґрунтованих рішень. Основні аспекти військового менеджменту, що стосуються аналізу даних та прийняття рішень, включають:

1. Збір та обробка даних: Військовий менеджмент наголошує на необхідності збору та систематизації релевантних даних. На підприємстві це може охоплювати збір фінансових, виробничих, ринкових та інших даних, які необхідні для аналізу та прийняття рішень.
2. Аналіз даних: Військовий менеджмент використовує методи аналізу даних, такі як SWOT-аналіз (аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз), PESTEL-аналіз (аналіз політичного, економічного, соціального, технологічного, екологічного та юридичного середовища) та інші. Ці методи дозволяють оцінити ситуацію, виявити проблеми та можливості, а також зробити обґрунтовані висновки.
3. Прийняття рішень: Військовий менеджмент вчить лідерів приймати рішення в умовах невизначеності та тиску. На підприємстві прийняття рішень може включати визначення пріоритетів, вибір альтернативних стратегій, розробку планів дій та визначення відповідальності за їх виконання.

Управління ризиками: Військовий менеджмент акцентує увагу на виявленні та управлінні ризиками. Це може бути корисним на підприємстві для ідентифікації потенційних загроз та небезпек, оцінки їх впливу на виробничу діяльність та прийняття відповідних заходів щодо зниження ризиків.

Крізь-функціональне співробітництво: Військовий менеджмент покладає особливу увагу на співпрацю та комунікацію між різними підрозділами. Це може бути застосовано на підприємстві для покращення взаємодії між відділами, використання здобутих знань та ресурсів для досягнення спільних цілей.

Варто зазначити, що військовий менеджмент потребує адаптації до специфічних потреб та контексту цивільного підприємства. Важливо бути гнучким та враховувати унікальні особливості підприємства ТОВ "Сігнет-Центр" при застосуванні військових принципів та підходів до управління.

Розглянемо ефективність впровадження військового менеджменту у діяльність холдингу:

Таблиця 2.8 - Динаміка ресурсних показників в 2012–2021 рр.

Показник	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Динаміка виробництва продукції рослинництва, тис. т										
Зернові та зернобобові культури	38016	34258	29295	53290	46028	39271	56747	46216	63051	63859
Цукрові буряки	15468	22421	16978	13438	10067	13749	18740	18439	10789	15734
Соняшник	4706	5324	4174	6526	6364	6772	8671	8387	11051	10134
Картопля	19462	19467	19102	19545	19666	18705	24248	23250	22259	23693
Овочі	7295	8058	6835	7965	8341	8122	9833	10017	9873	9638
Плоди та ягоди	1690	1114	1470	1504	1618	1747	1896	2009	2295	1999
Динаміка виробництва продукції тваринництва										
М'ясо (у забійній масі), тис. т. у тому числі:	1597	1723	1912	1906	1917	2059	2144	2210	2389	2360
яловичина й телятина	562	567	546	480	454	428	399	388	428	413
свинина	494	526	635	590	526	631	704	701	748	743
м'ясо птиці	497	589	689	794	894	954	995	1075	1168	1165
Молоко, млн. т	13,7	13,3	12,3	11,8	11,6	11,2	11,1	11,4	11,5	11,1

Закінчення таблиці 2.8

Яйця, млн. шт.	13046	14235	14063	14957	15908	17052	18690	19110	19615	19587
Вовна, тис. т	3,2	3,3	3,4	3,7	4,1	4,2	3,9	3,7	3,5	2,6

Джерело: [24].

У галузі тваринництва за цей період збільшилося виробництво: м'яса (у забійній масі) – на 763 тис. т, або на 47,8%, у т. ч. свинини – на 249 тис. т, або на 50,4%, м'яса птиці – на 668 тис. т, або у 2,3 рази; яєць – на 6541 млн. шт., або на 50,1%. При цьому виробництво яловичини й телятини знизилося на 149 тис. т, або на 26,5%, молока – на 2,6 млн. т, або на 19 % та вовни – на 0,6 тис. т, або на 18,8%.

Незважаючи на в цілому позитивні досягнення після впровадження методів військового менеджменту, наявний ресурсний потенціал дає змогу не лише закріпити одержані результати, а й значно наростити виробництво якісної та безпечної сільськогосподарської продукції, підвищити експортний потенціал галузі. Водночас сучасна модель функціонування військового менеджменту неспроможна забезпечити його подальший розвиток, розв'язання соціально-економічних проблем села, реалізувати повною мірою той потужний природно-ресурсний потенціал, яким володіє галузь. Цьому заважає низка системних перешкод, які не вдалося подолати протягом тривалого періоду реформування сільськогосподарської галузі.

Конкуренти є ключовим фактором визначення конкурентоспроможності підприємств на зовнішньому ринку. Недооцінка конкурентів та переоцінка ринків можуть призвести до серйозних втрат та криз у будь-якій компанії. У зв'язку з цим, підприємство пройде аналіз рівня конкурентних сил експертним шляхом на основі моделі «п'яти сил» М. Портера, який дозволить визначити стратегічні напрямки для зміцнення їх конкурентних позицій.

Таблиця 2.9 - Експертна оцінка конкурентного середовища ТОВ "Сігнет-Центр"

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах
------------------	--------	--------------	------------------------

Продовження таблиці 2.9

			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурент	1.1. Рівень вхідного бар'єра	- значна економія на масштабах збуту	x		
		- високий рівень фінансових інвестицій		x	
		- консерватизм існуючої системи постачання	x		
		- низький ступінь диференціації продукції	x		
		- необхідність залучення постійних покупців			x
	1.2. Реакція наявних конкурентів	- відсутність активної маркетингової політики	x		
		- низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства		x	
		- слабе використання методів ведення конкурентної боротьби		x	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)					1,63
2. Поява продуктів та послуг-замінників	2.1. Вплив продуктів та послуг замінників	- перевагу отримує продукт з нижчою ціною		x	
		- тенденція до реалізації дешевших та менш якісних продуктів та послуг			X
		- відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		x	
	2.2. Протизаконна імітація наявних продуктів та послуг.	- поява великої кількості продуктів та послуг-замінників, отриманих в результаті дублювання			x
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Ітз) 2,5					
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємстві.	- високий ступінь організації споживачів		x	

Продовження таблиці 2.9

		- великі можливості покупців у виборі товарів аналогів		x	
		- високий ступінь стандартизації продукції	x		
		- висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства	x		
	3.2. Торговельна сила споживачів	- зростання рівня інформованості покупців про товари	x		
		- висока цінова еластичність товару			x
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок) 1,70					
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства.	- необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	x		
		- тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		- низька вартість переходу до іншого постачальника	x		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу	- відсутність власних оборотних коштів	x		
		- нестача складських приміщень	x		
Середнє значення сили впливу покупців (Іпост) 1,70					
5. Конкуренція між наявними на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	- узагальнений показник інтенсивності конкуренції		x	
		- наявність великої кількості малих підприємств- конкурентів			x
		- сильними конкурентами є невеликі ринки		x	
		- незначний приріст попиту на товар підприємства			X

Закінчення таблиці 2.9

	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	- вдале місце розташування фірми	x		
		- відсутність дослідження		x	
		- досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг		x	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між наявними фірмами (I_k) 2,14					

Розраховано автором на основі даних підприємства

Ми використали 3-бальну шкалу (значення 1, 2 та 3) для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища. За результатами оцінки, сформували матрицю конкурентного профілю продукції ТОВ "Сігнет-Центр" на ринку сільськогосподарської продукції, визначивши ваговий коефіцієнт кожного фактору та рейтинг кожного конкурента методом експертної оцінки (табл. 2.9).

Дана таблиця вказує на те, що досліджуване підприємство займає сильну конкурентну позицію на ринку порівняно з іншими сільськогосподарськими підприємствами району після впровадження методів військового менеджменту. Високий рівень конкурентоспроможності обумовлений високою якістю продукції, яка пропонується за помірними цінами.

2.3.Визначення ключових векторів вдосконалення виробничої діяльності підприємства засобами військового менеджменту

Одним із ключових аспектів військового менеджменту є впровадження системи контролю та координації дій, яка дозволяє забезпечити ефективність виробничої діяльності підприємства. Для досягнення цього мети, можна виділити декілька ключових векторів вдосконалення виробничої діяльності підприємства засобами військового менеджменту:

Розробка стратегії. Військовий менеджмент відомий своєю системою розробки стратегій та планування операцій. Ці принципи можуть бути застосовані в виробничій діяльності підприємства для встановлення ясних мето-досягнень та оптимізації процесів.

Розробка стратегії є важливим етапом управління на підприємстві. Це означає визначення мети, вибір шляхів досягнення цієї мети та розробку плану дій для її реалізації. Для розробки стратегії на підприємстві ТОВ "Сігнет-Центр" можуть бути використані наступні кроки:

1. Аналіз зовнішнього середовища: Проведіть аналіз макроекономічних, соціальних, технологічних та політичних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Виконайте SWOT-аналіз, щоб визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози в зовнішньому середовищі.
2. Визначення стратегічної мети: Встановіть конкретну, міркувальну та досяжну мету, яку підприємство хоче досягти. Наприклад, це може бути збільшення ринкової частки, розширення асортименту продукції або покращення рівня обслуговування клієнтів.
3. Вибір стратегічних напрямків: Враховуючи аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів, визначте основні стратегічні напрямки, які сприятимуть досягненню мети. Це можуть бути такі стратегії, як розширення, диверсифікація, вдосконалення ефективності виробництва тощо.
4. Розробка ділових планів: Деталізуйте стратегічні напрямки у ділові плани. Встановіть конкретні цілі, завдання, визначте ресурси, необхідні для їх досягнення, та розробіть план дій [24].

Система управління проектами. Військовий менеджмент використовує систему управління проектами для досягнення своїх мето-досягнень. Підприємство може використовувати подібну систему для керування виробничими проектами та забезпечення їх ефективної реалізації.

Система управління проектами на підприємстві є ключовим інструментом для успішної реалізації проектів. Вона дозволяє ефективно планувати, виконувати та контролювати проекти з метою досягнення їх цілей в рамках обмежень, таких як бюджет, час та ресурси. Для впровадження системи управління проектами на підприємстві ТОВ "Сігнет-Центр" можна врахувати наступні аспекти:

1. Визначення проектного офісу: Створення проектного офісу або призначення проектного керівника, відповідального за управління всіма проектами на підприємстві. Проектний офіс може бути централізованим або розподіленим, в залежності від специфіки компанії.
2. Встановлення методології управління проектами: Вибір та впровадження певної методології управління проектами, наприклад, Waterfall, Agile, Scrum тощо. Це допоможе стандартизувати підходи до планування, виконання та оцінки проектів.
3. Розробка процесів управління проектами: Створення процесів та процедур, які визначають етапи життєвого циклу проекту, розподіл ролей та відповідальностей, методи контролю та звітності. Це забезпечить систематичний та структурований підхід до виконання проектів.
4. Використання інструментів управління проектами: Вибір та використання потрібних інструментів, таких як програмне забезпечення для управління проектами, системи звітності та моніторингу, інструменти для планування ресурсів та управління ризиками.

Комунікація. У військовому менеджменті великий акцент приділяється комунікації та координації дій. Ці принципи можуть бути застосовані в виробничій діяльності підприємства для забезпечення ефективної співпраці між різними підрозділами та працівниками.

Ефективна комунікація на підприємстві є ключовим фактором для забезпечення спільної роботи, досягнення цілей та підвищення

продуктивності. Наступні аспекти можуть допомогти в організації ефективної комунікації на підприємстві ТОВ "Сігнет-Центр":

1. Встановлення чітких каналів комунікації: Визначення структури та шляхів комунікації на підприємстві. Це може включати регулярні наради, засідання, електронну пошту, внутрішні комунікаційні системи тощо. Важливо, щоб працівники мали зрозумілі канали комунікації та знали, до кого звертатися з питаннями чи пропозиціями.
2. Відкритість та прозорість: Важливо підтримувати культуру відкритості та прозорості на підприємстві. Забезпечте доступ до інформації та надайте можливість співробітникам висловлювати свої думки, ідеї та запитання. Регулярно організовуйте зустрічі, де працівники можуть ділитися своїми думками та обговорювати питання.
3. Ефективне слухання: Навчіть своїх працівників активно слухати один одного. Відведіть час для прослуховування пропозицій, побажань та проблем своїх співробітників. Дайте їм відчуття, що їхні думки та досвід цінуються, та впроваджуйте на практиці знайдені ідеї.

Планування та координація дій. Військовий менеджмент відомий своєю системою планування та координації дій, що дозволяє досягнути встановлених мето-досягнень. Підприємство може застосовувати подібні принципи для планування та координації виробничих процесів та забезпечення ефективної співпраці між різними підрозділами та працівниками.

Планування та координація дій на підприємстві є важливими елементами успішного управління. Нижче наведено кроки, які можуть допомогти в організації ефективного планування та координації дій на підприємстві ТОВ "Сігнет-Центр":

1. Визначення мети та стратегічних цілей: Спочатку потрібно чітко визначити мету підприємства та стратегічні цілі, які потрібно досягти. Це надасть загальний напрямок для планування та координації дій.
2. Розробка оперативного плану: Створення оперативного плану, який конкретизує стратегічні цілі на конкретний період часу (наприклад, на

рік). Оперативний план має включати конкретні завдання, терміни їх виконання, відповідальних осіб та необхідні ресурси.

3. Розподіл завдань та визначення відповідальності: Чітко визначте завдання та розподіліть їх між різними відділами або працівниками. Визначте, хто відповідає за виконання кожного завдання та які результати очікуються.
4. Встановлення системи звітності: Розробіть систему звітності, яка дозволяє отримувати інформацію про прогрес виконання завдань. Встановіть регулярні зустрічі або звіти, де працівники можуть повідомляти про свій прогрес та виникаючі проблеми.

Контроль та аналіз результатів. Військовий менеджмент зазвичай використовує систему контролю та аналізу результатів, щоб забезпечити ефективність своїх дій та досягти поставлених цілей. Підприємство може застосовувати подібну систему для контролю та аналізу результатів виробничої діяльності з метою підвищення ефективності та оптимізації процесів.

Контроль та аналіз результатів на підприємстві відіграють важливу роль у визначенні ефективності його діяльності. Нижче наведено кроки, які можуть допомогти в організації ефективного контролю та аналізу результатів на підприємстві ТОВ "Сігнет-Центр":

1. Визначення ключових показників продуктивності: Визначте ключові показники продуктивності (KPIs), які допоможуть в оцінці досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Це можуть бути такі показники, як обсяг продажів, рентабельність, частка ринку тощо.
2. Встановлення системи збору даних: Розробіть систему збору даних, яка дозволить зібрати необхідну інформацію для аналізу. Це може включати внутрішні системи звітності, автоматизовані інструменти аналізу даних, опитування клієнтів тощо.
3. Регулярний моніторинг та звітність: Забезпечте регулярний моніторинг показників продуктивності та створення звітів про результати.

Встановіть графік, коли звіти повинні бути підготовлені, та комунікуйте їх співробітникам та керівництву.

4. Аналіз результатів: Проводьте аналіз отриманих даних, щоб виявити тенденції, проблеми та можливості для вдосконалення. Використовуйте аналітичні інструменти для виявлення взаємозв'язків та розуміння причинно-наслідкових зв'язків [24].

Тренінг та підготовка персоналу. Військовий менеджмент відомий своїм акцентом на тренінг та підготовку персоналу, щоб забезпечити ефективність та координацію дій. Підприємство може використовувати подібний підхід для підготовки свого персоналу та забезпечення ефективної роботи команди [24].

Тренінг та підготовка персоналу на підприємстві відіграють важливу роль у розвитку співробітників, підвищенні їхньої ефективності та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Нижче наведено кроки, які можуть допомогти в організації ефективного тренінгу та підготовки персоналу на підприємстві ТОВ "Сігнет-Центр":

1. Виявлення потреб у навчанні: Визначте, які навички, знання або компетенції є необхідними для ефективної роботи на підприємстві. Проведіть оцінку навчальних потреб співробітників шляхом опитувань, огляду роботи та обговорень з керівництвом.
2. Розробка навчальної програми: На основі виявлених потреб розробіть навчальну програму, яка включатиме необхідні теми, завдання та методи навчання. Виберіть найбільш підходящі формати навчання, такі як тренінги, семінари, онлайн-курси, менторство тощо.
3. Виконання тренінгу та підготовки: Організуйте тренінги та навчальні сесії згідно з розробленою програмою. Залучайте як внутрішніх, так і зовнішніх експертів, які можуть передати необхідні знання та навички співробітникам. Забезпечте доступ до ресурсів та матеріалів, які можуть підтримати процес навчання.

4. Оцінка ефективності навчання: Проведіть оцінку ефективності навчання, щоб переконатися, що співробітники здобули необхідні знання та навички.

На основі результатів першого етапу дослідження було сформульовано гіпотезу, що фактори, які визначають конкурентоспроможність продукції підприємства, можна визначити і вимірювати за допомогою статистичних (кількісних) та експертних (якісних) показників військового менеджменту.

На другому етапі дослідження було використано метод експертних оцінок для аналізу факторів конкурентоспроможності. Кожному показнику було присвоєно певний бал, який відображає його вплив на конкурентоспроможність підприємства. Фактор, що отримав оцінку 1 бал, має найбільший вплив, тоді як фактор з оцінкою 0,1 бал має найменший вплив. Результати оцінки факторів конкурентоспроможності продукції ТОВ "Сігнет-Центр" можна знайти в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Вагомість факторів впливу військового менеджменту на конкурентоспроможність підприємства ТОВ "Сігнет-Центр"

Фактори конкурентоспроможності	Експерт								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Внутрішні									
Ресурсний потенціал	0,14	0,22	0,07	0,14	0,21	0,22	0,19	0,16	0,17
Виробничий потенціал	0,18	0,13	0,25	0,14	0,11	0,12	0,11	0,14	0,15
Інвестиційний потенціал	0,18	0,13	0,10	0,11	0,17	0,17	0,15	0,12	0,13
Фінансово-економічний стан	0,18	0,09	0,20	0,14	0,15	0,17	0,19	0,10	0,15
Науково-інноваційний потенціал	0,09	0,13	0,05	0,14	0,04	0,07	0,10	0,14	0,10
Кадровий потенціал	0,09	0,09	0,18	0,13	0,17	0,10	0,17	0,14	0,13
Маркетинговий потенціал	0,09	0,17	0,12	0,11	0,21	0,07	0,13	0,16	0,13
Територіально-географічний потенціал	0,05	0,04	0,03	0,09	0,04	0,02	0,02	0,04	0,04
Всього	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Зовнішні									
Правове регулювання функціонування економіки	0,22	0,27	0,15	0,19	0,24	0,22	0,29	0,23	0,23

Закінчення таблиці 2.11

Інфраструктура ринку сільськогосподарської продукції	0,33	0,33	0,32	0,23	0,20	0,31	0,18	0,32	0,28
Умови попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках	0,35	0,20	0,42	0,43	0,38	0,34	0,32	0,33	0,35
Трудові ресурси підприємства	0,10	0,20	0,11	0,15	0,18	0,13	0,21	0,12	0,15
Всього	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Розраховано автором на основі даних підприємства

За даними таблиці 2.11 видно, що виробничо-ресурсний потенціал та умови попиту на ринку є найбільш важливими факторами, що визначають конкурентоспроможність продукції ТОВ "Сігнет-Центр" на ринку сільськогосподарської продукції. Науково-інноваційний та територіально-географічний потенціали не мають значного впливу на конкурентоспроможність ТОВ "Сігнет-Центр".

Далі наведемо планові та прогнозовані витрати підприємства ТОВ "Сігнет-Центр" на впровадження методів військового менеджменту на 2023-2025 роки, табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Планові та прогнозовані витрати підприємства ТОВ "Сігнет-Центр" на впровадження методів військового менеджменту, тис. грн.

№ пп	Показники	2019	2020	2021	2023	2024	2025
1.	Витрати на тренінги та підготовки	83,6	85,4	87,0	89,3	89,9	92,4
2.	Витрати на навчальну програму	-	-	-	3,9	4,6	7,8

Розраховано автором на основі даних підприємства

Отже, прогнозований бюджет ТОВ "Сігнет-Центр" у 2023 році становитиме – 89,3 тис. грн., у 2024 році – 89,9 тис. грн., у 2025 році – 92,4 тис. грн. Прогнозований бюджет ТОВ "Сігнет-Центр" у 2023 році становитиме – 3,9 тис. грн., у 2024 році – 4,6 тис. грн., у 2025 році – 7,8 тис. грн.

Загалом, військовий менеджмент може бути корисним для підприємства у вирішенні різних завдань, від розробки стратегії до контролю результатів. Його принципи можуть бути застосовані для покращення виробничої діяльності та забезпечення ефективності процесів. Однак, важливо пам'ятати,

що військовий менеджмент має свої особливості та може не підходити для кожного підприємства. Вирішення, чи використовувати цей підхід чи ні, потрібно робити індивідуально для кожного конкретного підприємства.

Висновок до 2 розділу

Таким чином, управління інвестиційною привабливістю ТОВ «Сігнет Холдинг» у 2021 році показало найкращі результати за останні 5 років. Однак досягнутий бал 0,869 свідчить про те, що управління інвестиційною привабливістю компанії ТОВ «Сігнет Холдинг» знаходиться не на найвищому рівні та вимагає додаткових заходів щодо його покращення.

Аналіз основних складових комплексної оцінки інвестиційної привабливості ТОВ «Сігнет Холдинг» дозволив виявити проблемні зони, а саме фінансову привабливість, екологічну привабливість та привабливість продукції компанії для споживачів.

Варто зазначити, що військовий менеджмент потребує адаптації до специфічних потреб та контексту цивільного підприємства. Важливо бути гнучким та враховувати унікальні особливості підприємства ТОВ "Сігнет-Центр" при застосуванні військових принципів та підходів до управління.

У галузі тваринництва за цей період збільшилося виробництво: м'яса (у забійній масі) – на 763 тис. т, або на 47,8%, у т. ч. свинини – на 249 тис. т, або на 50,4%, м'яса птиці – на 668 тис. т, або у 2,3 рази; яєць – на 6541 млн. шт., або на 50,1%. При цьому виробництво яловичини й телятини знизилося на 149 тис. т, або на 26,5%, молока – на 2,6 млн. т, або на 19 % та вовни – на 0,6 тис. т, або на 18,8%.

Незважаючи на в цілому позитивні досягнення після впровадження методів військового менеджменту, наявний ресурсний потенціал дає змогу не лише закріпити одержані результати, а й значно наростити виробництво якісної та безпечної сільськогосподарської продукції, підвищити експортний потенціал галузі.

Прогнозований бюджет ТОВ "Сігнет-Центр" у 2023 році становитиме –

89,3 тис. грн., у 2024 році – 89,9 тис. грн., у 2025 році – 92,4 тис. грн. Прогнозований бюджет ТОВ "Сігнет-Центр" у 2023 році становитиме – 3,9 тис. грн., у 2024 році – 4,6 тис. грн., у 2025 році – 7,8 тис. грн.

Загалом, військовий менеджмент може бути корисним для підприємства у вирішенні різних завдань, від розробки стратегії до контролю результатів. Його принципи можуть бути застосовані для покращення виробничої діяльності та забезпечення ефективності процесів.

З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ ВІЙСЬКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ СІГНЕТ-ЦЕНТР

3.1. Визначення та оцінка основних напрямів удосконалення управління виробничою діяльністю підприємства ТОВ Сігнет-Центр

На сьогоднішній день фінансовий стан підприємства важко оцінити однозначно, тому необхідним є впровадження низки заходів з метою підвищення ефективності використання майна та капіталу підприємства.

Визначимо шляхи, які підприємство може використати для підвищення ефективності управління майном.

Слід виділити дві основні складові підвищення рівня ефективності використання майна: необоротні та оборотні активи. Адже використання основних засобів та виробничих потужностей відіграє неабияку важливу роль як у діяльності підприємства, так і в економіці країни загалом. На підприємстві успішне функціонування використання основних засобів, переважно, залежить від того, як здійснюється реалізація екстенсивних та інтенсивних факторів.

Для покращення фінансової політики ТОВ Сігнет-Центр в першу чергу, потрібно звернути увагу на виробничий та комерційний процеси. Залежно від свого відношення до фінансових ризиків, власники або менеджери підприємства вибирають один з розглянутих варіантів фінансування активів.

В сучасний час дуже складно отримати позику тому потрібно обрати таку модель фінансування активів, яка представляє оптимальне співвідношення власного і позикового (короткострокового) капіталу, тобто оптимізувати його структуру з цих позицій.

Також потребує уваги діяльність підприємства щодо випуску продукції. Підприємство випускає певний обсяг, що призводить до накопичення готової продукції, незавершеного виробництва, в свою чергу дебіторська заборгованість, грошові кошти навпаки знижуються. Це свідчить про

неспроможність підприємства збувати продукцію у достатній кількості. У даному випадку скорегувати діяльність можна при проведенні нової маркетингової політики, чи зменшивши обсяг випуску [25].

Отже, узагальнимо шляхи підвищення ефективності фінансової політики підприємства (рис.3.1)



Рис. 3.1 - Шляхи удосконалення фінансового стану ТОВ Сігнет-Центр

(створено автором на основі [25])

При своєчасній розробці та впровадженні заходів, спрямованих на вдосконалення фінансового стану у довгостроковому періоді, такі підприємства можуть збільшити свій майновий потенціал, відновити платоспроможність та дохідність.

Попередження розвитку негативних кризових явищ на підприємстві можливе лише за систематичного забезпечення управлінського персоналу інформацією про нинішній рівень фінансової стійкості та здатність підприємства до подальшого розвитку. Така фінансово-аналітична інформація, на нашу думку, має виходити за підсумками оцінки фінансового стану підприємства.

Зниження витрат на підприємстві відбувається шляхом за рахунок підвищення продуктивності праці. Адже завдяки росту продуктивності праці підприємства можна скоротити витрати праці підприємства в розрахунку на одиницю наданих послуг, а отже в кінцевому результаті спостерігається тенденція до зменшення питомої ваги заробітної плати у структурі собівартості [29].

Боротьба за зниження витрат на одного робітника може бути досягнута за рахунок здійснення зростання заробітної плати працівників, яка в свою чергу забезпечує в певних умовах економію по заробітній платі.

Основним завданням оцінки фінансового стану підприємства є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності, прийняття управлінських рішень для вдосконалення фінансового стану підприємства та уникнення його банкрутства.

Одним з основних шляхів покращення фінансово-економічної діяльності підприємств є збільшення вхідних та зменшення вихідних потоків коштів.

Також до основних заходів покращення фінансово-економічного стану підприємств слід віднести збільшення виручки від реалізації. У свою чергу, розмір виручки від залежить від обсягів реалізації продукції і на ціни одиниці реалізованої продукції.

Основним способом зниження собівартості є економія всіх видів джерел, споживаних у виробництві. Зниження трудомісткості продукції, збільшення продуктивності праці можна досягти різними шляхами.

Ще одним ефективним методом поліпшення ефективності управління майна може бути введення різних видів стимулювання персоналу. Даний спосіб не потребує суттєвої перебудови підприємства, як правило оптимізація бізнес-системи можна вважати досягнутою усередині підприємства, яка надасть змогу автоматизувати постановку завдань персоналу, а також застосування різних методів стимулювання.

Окрім цього, директору підприємства не варто забувати про впровадження нових різних послуг на ринку, адже завдяки розширеному переліку послуг, на ринку вони можуть бути більш популярними [30].

Таким чином, можна визначити, що виробнича діяльність – це одна з найважливіших властивостей діяльності будь-якого підприємства, а пошук шляхів удосконалення – це важлива складова управлінської діяльності. Для вдосконалення виробнича діяльність повинні нарощувати обсяги виробництва, підвищувати продуктивність праці працівників, захопити якомога більшу частку ринку, збільшувати вибір продукції і на підвищувати її якість, скорочувати витрати на виробництво продукції, з максимальною віддачею застосовувати всі види джерел, грамотно будувати договірні відносини з постачальниками та клієнтами, вести оптимальну цінову політику.

Для забезпечення задовільного фінансового стану на кожному підприємстві у загальній системі фінансового менеджменту необхідні розробки та забезпечення реалізації системи огляду та оцінки фінансового стану, адаптованого до особливостей функціонування цього підприємства на ринку, завдань його фінансової стратегії та політики, фінансової ментальності власників тому подібне [31].

Основним з напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможності продукції ТОВ Сігнет-Центр є виробництво палет з відходів від кукурудзи, пшениці. Фактором диверсифікації багато експертів називають появу нових технологій. Нові технології «відкривають» новий ринок. З новими технологіями з'являються диверсифіковані підприємства з новими цехами на нульовій точці життєвого циклу: така організація

використовує свій внутрішній інвестиційний ресурс для освоєння нових технологій. Іноді до диверсифікації приводить власна розробка нової технології. Очевидно, що в точці старту високі є витрати ТОВ Сігнет-Центр не тільки на освоєння нової технології, але і на персонал, на маркетинг і т.д. В цьому випадку в більш сприятливому становищі опиняється підприємство, яке має фінансовий запас міцності. Тому можливість у вигляді нових технологій, безсумнівно, є фактором диверсифікації. В даний момент в ТОВ Сігнет-Центр йде розробка нових типів палет [31].

Загальна схема-алгоритм проекту виробництва палет з відходів від кукурудзи і пшениці:

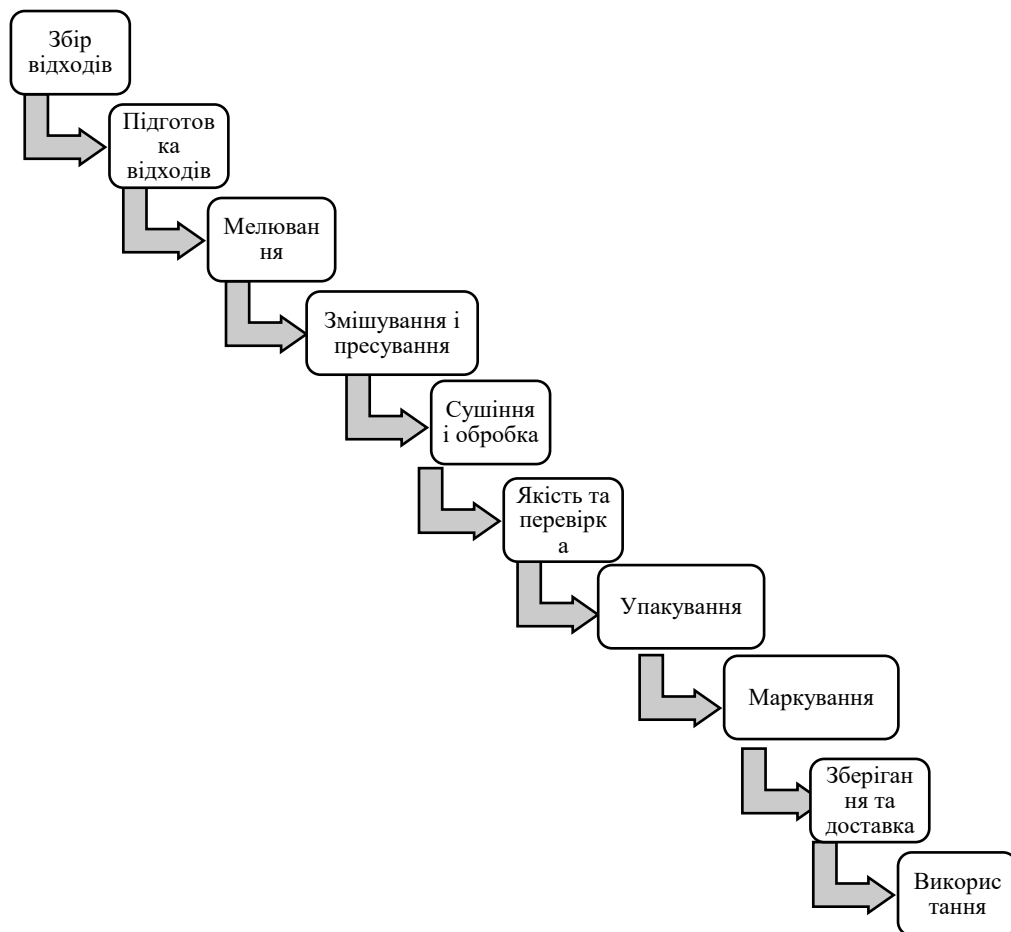


Рис. 3.2 - Схема-алгоритм проекту виробництва палет з відходів від кукурудзи і пшениці

(розроблено автором на основі даних підприємства)

Розглянемо кожний етап детальніше:

1. Збір та зберігання товарів.

Проект виробництва палет з відходів від кукурудзи і пшениці:

1. Опис продукту:

- Виробництво палет з відходів від кукурудзи і пшениці передбачає використання стебел і соломи, які залишаються після збирання врожаю кукурудзи і пшениці.

- Ці матеріали можуть бути перероблені і використані для виготовлення екологічно чистих палет.

2. Ринковий аналіз:

- Популярність екологічно чистих продуктів постійно зростає, тому палети з відходів від кукурудзи і пшениці можуть мати попит на ринку.

- Потенційні замовники можуть бути логістичні компанії, виробники товарів і роздрібні мережі, які цінують екологічну відповідальність і сталий розвиток.

3. Виробництво:

- Процес виробництва включатиме наступні етапи: збір відходів від кукурудзи і пшениці, обробка сировини (наприклад, розмелювання і пресування), формування палет, сушіння та обробка поверхні палет.

- Для виробництва палет будуть необхідні спеціалізоване обладнання і технологічні процеси.

4. Маркетинг і продаж:

- Рекламна кампанія повинна спрямовуватися на залучення потенційних замовників і показати переваги екологічно чистих палет.

5. Конкуренція:

- Важливо провести дослідження ринку і визначити конкурентів, які пропонують схожі продукти.

- Для забезпечення конкурентоспроможності можна розглянути унікальні властивості продукту, наприклад, його вагу, міцність, екологічну стійкість або інші функціональні переваги.

6. Витрати і прибутки:

- Розробка детального фінансового плану є важливим кроком для оцінки витрат на виробництво, маркетинг, збут і оцінки прибутків.

- Витрати можуть включати придбання обладнання, сировини, заробітну плату, оренду приміщень і маркетингові витрати.

- Прибутки будуть залежати від ціни продажу палет і обсягу замовлень.

7. Екологічний вплив:

- Проект виробництва палет з відходів від кукурудзи і пшениці має значний екологічний вплив, оскільки використовує відновлювальні матеріали замість традиційних дерев'яних палет.

- Це допомагає зменшити вирубку лісів і сприяє сталому використанню ресурсів.

8. Ризики:

- Ризики, пов'язані з проектом, можуть включати коливання цін на сировину, зміни попиту на ринку, конкуренцію і виробничі проблеми.

- Важливо розробити стратегії для управління ризиками, такі як диверсифікація постачальників сировини, пошук нових ринків і контроль якості продукції.

Для виробництва палет з відходів кукурудзи та пшениці вам можуть знадобитися наступні види технічного обладнання:

1. Розмелювальна машина: Для перетворення стебел кукурудзи та пшениці на багатофункціональну сировину, яка використовується у виробництві палет.
2. Прес-формувальна машина: Для формування стеблової сировини в палети різних розмірів та конфігурацій. Ця машина дозволяє стиснути

сировину під високим тиском та утримувати її у встановленій формі до закріплення.

3. Сушильна система: Для сушіння палет, які пройшли процес формування. Це допомагає видалити зайву вологу та забезпечує міцність та стабільність палет.
4. Оброблювальне обладнання поверхні: Для обробки поверхні палет, яке може включати шліфування, фарбування або нанесення захисного покриття. Це допомагає покращити зовнішній вигляд, тривалість служби та захист палет.
5. Транспортні системи: Для переміщення сировини та готових палет між різними етапами виробництва. Це можуть бути конвеєрні системи, автоматизовані робочі майданчики, підйомники тощо.
6. Інші допоміжні обладнання: Відповідно до потреб вашого виробництва, можуть знадобитися додаткові інструменти і обладнання, такі як вимірювальні пристрої, відбірні механізми, системи контролю якості тощо.

Розрахунок біомаси для виробництва палет з кукурудзи та пшениці:

1. Врожайність кукурудзи: 10 тонн/га
2. Врожайність пшениці: 5 тонн/га

Також потрібно врахувати вміст сухої речовини (СР) у біомасі. Припустимо, що вміст СР у кукурудзяних стеблах становить 30%, а в пшеничних відходах - 25%.

Розрахунок біомаси:

1. Кукурудза: Об'єм біомаси кукурудзяних стебел = Врожайність кукурудзи * Вміст СР = 10 тонн/га * 0.3 = 3 тонни/га
2. Пшениця: Об'єм біомаси пшеничних відходів = Врожайність пшениці * Вміст СР = 5 тонн/га * 0.25 = 1.25 тонни/га

Отже, в прикладі, об'єм біомаси для виробництва палет з кукурудзи становить 3 тонни на гектар, а для пшениці - 1.25 тонни на гектар.

Для виробництва палет з кукурудзи та пшениці необхідно мати наступне обладнання та матеріали:

1. Сировина:

- Кукурудзяні стебла: вони можуть бути використані як основний матеріал для виготовлення палет з кукурудзи.
- Пшеничні відходи: побічні продукти вирощування пшениці, такі як солома або стебла, можуть слугувати як основний матеріал для виготовлення палет з пшениці.

2. Обробне обладнання:

- Дробарка або ріжучий пристрій: використовується для роздрібнення кукурудзяних стебел або пшеничних відходів на менші частини, що підходять для виготовлення палет.
- Прес або екструдер: використовується для стиснення і формування дрібних частинок сировини у вигляді палет.

3. Технологічне обладнання:

- Формувальна машина: використовується для формування сировини у вигляді палет з встановленою формою та розміром.
- Прес або камера сушіння: використовується для висушування та фіксації палет, забезпечуючи їх міцність та стійкість.

4. Додаткове обладнання та матеріали:

- Клей або прес-клей: використовується для склеювання або пресування частин палет для забезпечення додаткової міцності.
- Фарба або покриття: можуть бути використані для покриття палет, щоб забезпечити захист від вологи або покращити їх зовнішній вигляд.

5. Робоча сила:

- Оператори та робітники, які забезпечують виробництво палет, включаючи завантаження сировини.

6. Управління та контроль:

- Комп'ютерна система керування: використовується для моніторингу та керування процесами виробництва, такими як температура, час та тиск.

- Система контролю якості: включає інструменти та процедури для перевірки якості виготовлених палет та виявлення потенційних дефектів.

7. Упаковка та доставка:

- Упаковувальні матеріали: використовуються для захисту та упакування виготовлених палет перед доставкою.

- Транспортні засоби: включають автомобілі або інші засоби транспорту, необхідні для перевезення виготовлених палет до місця призначення.

8. Енергія та інфраструктура:

- Енергопостачання: необхідна електрична енергія для роботи обладнання та систем у виробничому процесі.

- Водопостачання: в деяких випадках може знадобитися вода для процесів пресування, сушіння або розчинення клею.

- Вентиляція та витяжна система: для забезпечення циркуляції повітря та видалення випарів або газів, які можуть утворюватися під час виробництва.

Внутрішнім фактор диверсифікації діяльності ТОВ Сігнет-Центр є – зниження рівня ризиків, дотримання принципу. Це – стратегічне рішення ТОВ Сігнет-Центр про розділення ресурсів компанії, створенні нового виробництва для нових ринків. Тут значущим є наступний фактор – наявність фінансового ресурсу, який не може бути використаний для розвитку основного бізнесу. В результаті - «зайвий» фінансовий ресурс може бути спрямований на диверсифікацію.

Система прогнозування і планування виробництва палет з відходів від кукурудзи, пшениці повинна складатися з трьох основних етапів: збір, структуризація і інтерпретація ринкової інформації; підготовка прогнозу

продажів на основі обробленої інформації; підготовка плану продажів на основі прогнозу продажів і обмежень внутрішніх резервів і його використання в системі стратегічного планування підприємства. При здійсненні розрахунку витрат на збут експортної продукції необхідно враховувати, що до цих витрат належать витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (товарів, робіт, послуг), зокрема:

- витрати на утримання цехів, що пов'язані зі збутом продукції;
- витрати на утримання, ремонт та експлуатацію основних засобів, інших необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів, пов'язаних зі збутом продукції;
- витрати, пов'язані з транспортуванням, перевантаженням та
- страхуванням готової продукції;
- витрати на виконання передпродажних та рекламних заходів та на дослідження ринку (маркетингу);
- на зберігання, навантаження, розвантажування й пакування продукції; податки на збори;
- інші витрати, пов'язані із збутом продукції [18].

Таблиця 3.1 - Витрати на пакувальні матеріали за видами експортованої продукції ТОВ Сігнет-Центр на 2023 р., грн.

	Пшениця	Кукурудза	Просо	Разом
Планований обсяг постачання, од.*	102326	14501	16416	133243
Кількість тари, 30кг.	853	121	137	
Ціна тари, грн.	5,0	5,0	5,0	
Кількість європаллетів, од	43	6	7	56
Ціна європаллети, грн.	27	27	27	
Пакувальна плівка, м ²	258	36	42	336
Ціна плівки, грн.	17	17	17	
Разом витрат на пакувальні матеріали	9812	1379	1588	12779

Розраховано автором на основі даних підприємства

Таким чином, витрати на пакувальні матеріали за видами експортованої продукції ТОВ Сігнет-Центр складатимуть 12779 грн.

Плата роботи працівникам зі збуту які задіяні в операціях експорту ТОВ Сігнет-Центр наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Оплата роботи працівникам зі збуту, які задіяні в операціях експорту ТОВ Сігнет-Центр на 2023 р., грн.

Показники	Пшениця	Кукурудза	Просо	Разом
Планований обсяг постачання, од.	102326	14501	16416	133243
Обсяг виконаних робіт, год	2149	305	345	2799
Розцінка, грн./ год.	25	20	20	65
Разом	53725	6100	6900	66725

Розраховано автором на основі даних підприємства

Таким чином, фонд оплати роботи працівникам зі збуту, які задіяні в операціях експорту палет складає 66725 грн.

Реклама експортованої продукції здійснюватиметься працівниками відділу реклами ТОВ Сігнет-Центр. Витрати на рекламу ТОВ Сігнет-Центр наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Витрати на рекламу ТОВ Сігнет-Центр на 2023 р., грн.

Показники	Пшениця	Кукурудза	Просо
Планований обсяг постачання, од.	102326	14501	16416
Матеріальні витрати, грн.	5000		
Витрати на оплату праці	10000		
Відрахування на соціальні заходи	3750		
Амортизація	500		
Разом	19250		

Розраховано автором на основі даних підприємства

За даними розрахунків витрати на рекламу ТОВ Сігнет-Центр складатимуть 19250 грн.

Витрати на утримання основних засобів, які задіяні в операціях експорту наведені у табл. 3.4

Таблиця 3.4 - Витрати на утримання основних засобів на 2019 р., грн.

Показники	Сума, грн.
Операційна оренда	1500
Страховання	320
Амортизація	300
Ремонт на технічне обслуговування	2500
Витрати щодо комунального обслуговування	500
Послуги підрядних організацій	2000
Разом	7120

Розраховано автором на основі даних підприємства

Витрати на утримання основних засобів, які задіяні в операціях експорту складають 7120 грн.

Таблиця 3.5 - Формування витрат на збут експортованої продукції ТОВ Сігнет-Центр на 2023 р., тис.грн.

	Пшениця	Кукурудза	Просо	Разом
Витрати на пакувальні матеріали	9,812	1,379	1,588	12,779
Оплата роботи працівникам зі збуту	53,725	6,1	6,9	66,725
Єдиний соціальний внесок				14,68
Витрати на рекламу				19,25
Витрати на відрядження				23,8
Витрати на утримання основних засобів				7,12
Витрати на транспортування				54
Разом				198,4

Розраховано автором на основі даних підприємства

Таким чином, за результатами проведеного розрахунку можна зробити висновок про те, що витрати на збут експортованої продукції ТОВ Сігнет-Центр складатимуть 183,7 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.

3.2 Економічне обґрунтування засобів військового менеджменту, які використані для удосконалення управління виробничою діяльністю підприємства ТОВ Сігнет-Центр

Методика розрахунку виробництва палет з відходів від кукурудзи і пшениці:

Таблиця 3.6 - Методика розрахунку виробництва палет з відходів від кукурудзи і пшениці

Крок	Опис розрахунку	Формула
1	Обсяг відходів	Визначення кількості відходів (наприклад, в тоннах)
2	Витрата сировини	Розрахунок необхідної кількості відходів для виробництва однієї палети
3	Продуктивність обладнання	Визначення кількості палет, які можуть бути виготовлені на певний проміжок часу
4	Час виробництва	Розрахунок загального часу, необхідного для виготовлення палет
5	Витрати матеріалів	Розрахунок витрат на матеріали для виробництва палет (наприклад, біндери, адгезиви)
6	Витрати енергії	Розрахунок енергозатрат на виробництво палет
7	Контроль якості	Визначення критеріїв контролю якості та розрахунок витрат на цей процес
8	Вартість виробництва	Розрахунок витрат на виробництво однієї палети (включаючи витрати на сировину, матеріали, енергію, контроль якості та інші витрати)
9	Оптимізація процесу	Аналіз результатів розрахунків та визначення можливостей для оптимізації процесу виробництва палет

Розраховано автором на основі даних підприємства

Розглянемо витрати для виробництва 1000 палет:

1. Кількість сировини:

- Припустимо, що для виготовлення одного палету з кукурудзи потрібно 5 кг кукурудзяних стебел, а для одного палету з пшениці потрібно 4 кг пшеничних відходів.

2. Вартість сировини:

- Припустимо, що ціна кукурудзяних стебел становить 2 грн за кілограм, а ціна пшеничних відходів - 1,5 грн за кілограм.

3. Обробка сировини:

- Припустимо, що витрати на обробку сировини становлять 500 грн.

4. Втрати при обробці:

- Припустимо, що втрати сировини під час обробки становлять 10% від загальної маси.

5. Інші витрати:

- Додаткові витрати, такі як клей, фарба, упакування та доставка, становлять 200 грн на палет.

Тепер розрахуємо загальний кошторис:

1. Кількість сировини:

- Кукурудзяні стебла: $5 \text{ кг/палет} * 1000 \text{ палет} = 5000 \text{ кг}$
- Пшеничні відходи: $4 \text{ кг/палет} * 1000 \text{ палет} = 4000 \text{ кг}$

2. Вартість сировини:

- Кукурудзяні стебла: $5000 \text{ кг} * 2 \text{ грн/кг} = 10\,000 \text{ грн}$
- Пшеничні відходи: $4000 \text{ кг} * 1,5 \text{ грн/кг} = 6\,000 \text{ грн}$

3. Втрати при обробці:

- Кукурудзяні стебла: $5000 \text{ кг} * 10\% = 500 \text{ кг}$
- Пшеничні відходи: $4000 \text{ кг} * 10\% = 400 \text{ кг}$

4. Загальна кількість сировини після втрат:

- Кукурудзяні стебла: $5000 \text{ кг} - 500 \text{ кг} = 4,500 \text{ кг}$
- Пшеничні відходи: $4000 \text{ кг} - 400 \text{ кг} = 3,600 \text{ кг}$

5. Загальна вартість сировини після втрат:

- Кукурудзяні стебла: $4,500 \text{ кг} * 2 \text{ грн/кг} = 9,000 \text{ грн}$
- Пшеничні відходи: $3,600 \text{ кг} * 1.5 \text{ грн/кг} = 5,400 \text{ грн}$

6. Загальні витрати:

- Витрати на обробку сировини: 500 грн
- Інші витрати: $200 \text{ грн/палет} * 1000 \text{ палет} = 200,000 \text{ грн}$

7. Загальна вартість виробництва:

- Загальна вартість сировини: 9,000 грн + 5,400 грн = 14,400 грн
 - Загальні витрати: 500 грн + 200,000 грн = 200,500 грн
8. Вартість одного палету:
- Вартість одного палету: Загальна вартість виробництва / Кількість палет = 200,500 грн / 1000 палет = 200.5 грн/палет.

Для виробництва палет з кукурудзи та пшениці потрібне наступне обладнання:

1. Шредер (дробарка): Використовується для розмелювання кукурудзяних стебел і пшеничних відходів на біомасу, яка буде використовуватися для виготовлення палет.
2. Прес-формувальний верстат: Використовується для компресування і формування біомаси у вигляді палет. Цей верстат здатний створювати палети різних розмірів та форм.
3. Сушильна система: Може включати сушильні печі або інші пристрої для висушування біомаси перед процесом пресування. Це може бути важливим кроком для досягнення потрібної вологості матеріалу.
4. Холодильна система: Використовується для охолодження та закріплення палет після формування, щоб забезпечити їхню стійкість та міцність.
5. Упаковувальне обладнання: Включає різні пристрої для упаковки палет, такі як стретч-плівка або плівка з поліетилену, які допомагають захистити палети та забезпечують їхню готовність до транспортування та зберігання.
6. Вантажопідйомне обладнання: Може знадобитися вилковий навантажувач або інша техніка для переміщення палетів на виробничому майданчику та їхнього завантаження до транспортних засобів.
7. Контрольно-вимірювальне обладнання: До нього можуть входити ваги, системи контролю вологості, температури та інші пристрої для

контролю якості та відповідності вироблених палет заданим параметрам.

Для збуту палет, виготовлених з кукурудзи та пшениці, можуть бути наступні контрагенти:

1. Логістичні компанії: Вони забезпечують транспортування та доставку палет до клієнтів. Це можуть бути компанії, спеціалізовані на перевезенні вантажів або логістичні оператори, які мають власний транспортний парк.
2. Дистриб'ютори та оптові постачальники: Це компанії, які спеціалізуються на оптових продажах та розподілі різних товарів, включаючи палети. Вони мають встановлені зв'язки з роздрібними покупцями та можуть бути важливими партнерами для розповсюдження палет на ринку.
3. Виробничі компанії та підприємства: Це організації, які використовують палети у своїй власній діяльності, наприклад, у сільському господарстві, логістиці, складському господарстві та інших галузях. Вони можуть придбати палети безпосередньо від виробника або через посередників.
4. Експортні компанії: Якщо ви плануєте експортувати палети, ви можете співпрацювати з експортними компаніями, які мають досвід у міжнародних поставках і відповідні зв'язки на зовнішніх ринках.
5. Роздрібні покупці: Це магазини, склади та інші організації, які продають палети кінцевим споживачам або використовують їх для власних потреб. Ці покупці можуть виступати як прямі клієнти, яким можна поставляти палети.
6. Виробники і переробники сільськогосподарської продукції: Це сільськогосподарські підприємства, які вирощують кукурудзу та пшеницю, а також переробники, які використовують ці зернові для виробництва інших продуктів. Вони можуть бути зацікавлені в придбанні палет для зберігання та транспортування своїх виробів.

7. Екологічні компанії та організації: Організації, що спеціалізуються на екологічних рішеннях та сталих практиках, можуть мати інтерес до використання палет з відновлюваних матеріалів, таких як кукурудзяні стебла та пшеничні відходи. Вони можуть бути партнерами для спільних проектів або замовниками палет.
8. Експерти з управління відходами: Компанії, що спеціалізуються на управлінні відходами та переробці біомаси, можуть мати інтерес до використання палет з кукурудзи та пшениці як екологічно дружньої альтернативи інших матеріалів. Вони можуть бути потенційними замовниками палет або консультантами для розвитку проекту.

Основними вагомими шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності ТОВ Сігнет-Центр є:

- ретельне вивчення запитів споживачів і аналіз роботи конкурентів;
- створення системи нової продукції, послуг;
- обґрунтована рекламна політика компанії;
- модернізація усього обладнання; підвищення якості управління;
- покращення якісних в кількісних характеристик продукції;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та сервісу продажу;
- всебічне зниження загальних витрат;
- удосконалення зв'язків із зовнішнім і внутрішнім середовищем;
- впровадження нових інформаційних технологій;
- проведення ефективного стратегічного маркетингу організації;
- удосконалення процесу інноваційної діяльності;
- впровадження нових облікових і фінансових технологій;
- розвиток якісної логістики;
- аналіз ресурсомісткості всіх товарів за стадіями його життєвого циклу і впровадження технологій ресурсів зберігання;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва продукції;
- розвиток тактичного маркетингу.

Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства, а також ключовими факторами підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства стають диференціація товарів, зниження витрат і системна інтеграція. Згідно цього, для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ Сігнет-Центр необхідно впроваджувати і розробляти комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення якості продукції послуг.

Тому, підсумуємо, щоб покращити економічний стан продукції в цілому це можливо за рахунок зміни саме таких факторів: обсягу реалізації, ціни реалізації, структури і собівартості реалізації.

Прогнози обсягів продажу при географічній диверсифікації збуту доцільно представити у табл. 3.7

Таблиця 3.7 - Прогноз виручки від експорту ТОВ Сігнет-Центр на 2023-2024 рр., тис. грн.

Показник	Роки	
	2023 рік	2024 рік
Обсяг реалізації, в натуральному вимірі, од., в тому числі:	133243	133243
кукурудза	102326	102326
пшениця	14501	14501
просо	16416	16416

Розраховано автором на основі даних підприємства

Таким чином, прогнозований обсяг продажу ТОВ Сігнет-Центр складає на 2023 рік 28880 тис. грн.

Після прогнозних даних щодо обсягу продаж на зовнішньому ринку подамо економічне обґрунтування прийнятих рішень при виборі стратегії діяльності ТОВ Сігнет-Центр.

Прийняття рішень з питань географічної диверсифікації збуту ТОВ Сігнет-Центр здійснюється на основі фінансового планування, що є

складовою частиною бізнес – плану проекту географічної диверсифікації ТОВ Сігнет-Центр в країни об'єднання Меркосур.

Прогноз ефективності географічної диверсифікації ТОВ Сігнет-Центр на 2023-2024 рр. зводимо до табл. 3.8

Таблиця 3.8 - Прогноз ефективності географічної диверсифікації ТОВ Сігнет-Центр на 2023-2024 рр., тис. грн.

Показник	Роки	
	2023 рік	2024 рік
Виручка від експорту	33107	33447
Собівартість продукції	18043	18296
Витрати на збут	223,2	234,4
Повна собівартість експортної продукції	18266,2	18530,4
Ефект експорту	14840,8	14916,6
Коефіцієнт ефективності експорту	2,23	2,24

Розраховано автором на основі даних підприємства

Показник ефекту експорту характеризує результат діяльності підприємства і розраховується як різниця між обсягом випуску продукції на експорт і витратами на її виробництво.

До витрат ТОВ Сігнет-Центр відносяться повантаження на перший транспорт, доставка основному перевізнику, також враховується витрати на збут. Ефект експорту зростатиме пропорційно зростанню виручки та собівартості. Експорт товару ефективний, якщо експортний дохід перевищує експортні витрати.

На сьогодні в стратегічному плануванні ТОВ Сігнет-Центр виділяються такі основні напрямки розвитку нашого підприємства:

- створення нових видів продукції, тобто виробництво, розробка і продаж нових товарів на вже існуючі ринки підприємства;
- розширення ринків збуту, продаж товарів на нових ринках;

—диверсифікація виробничої та збутової діяльності, тобто розробка і виробництво саме нових товарів з наступним їх продажем на нових ринках.

Впровадження нових видів продукції агропромислової галузі ТОВ Сігнет-Центр та підвищення якості її продукції, яка випускається, постійно забезпечують заходи щодо зняття з виробництва застарілих товарів, підвищення якості продукції, створення й освоєння випуску нових видів продукції, що випускається, її регулярну модернізацію, впровадження, розробка нових прогресивних стандартів, технічних умов та підготовка продукції до сертифікації [3].

Висновок до 3 розділу

Система прогнозування і планування виробництва палет з відходів від кукурудзи, пшениці повинна складатися з трьох основних етапів: збір, структуризація і інтерпретація ринкової інформації; підготовка прогнозу продажів на основі обробленої інформації; підготовка плану продажів на основі прогнозу продажів і обмежень внутрішніх резервів і його використання в системі стратегічного планування підприємства. При здійсненні розрахунку витрат на збут експортної продукції необхідно враховувати, що до цих витрат належать витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (товарів, робіт, послуг).

Також потрібно врахувати вміст сухої речовини (СР) у біомасі. Припустимо, що вміст СР у кукурудзяних стеблах становить 30%, а в пшеничних відходах - 25%.

Розрахунок біомаси:

- 1) Кукурудза: Об'єм біомаси кукурудзяних стебел = Врожайність кукурудзи * Вміст СР = 10 тонн/га * 0.3 = 3 тонни/га
- 2) Пшениця: Об'єм біомаси пшеничних відходів = Врожайність пшениці * Вміст СР = 5 тонн/га * 0.25 = 1.25 тонни/га

Отже, в прикладі, об'єм біомаси для виробництва палет з кукурудзи становить 3 тонни на гектар, а для пшениці - 1.25 тонни на гектар.

Витрати на пакувальні матеріали за видами експортованої продукції ТОВ Сігнет-Центр складатимуть 12779 грн. Фонд оплати роботи працівникам зі збуту, які задіяні в операціях експорту палет складає 66725 грн. за результатами проведеного розрахунку можна зробити висновок про те, що витрати на збут експортованої продукції ТОВ Сігнет-Центр складатимуть 183,7 тис. грн. Якщо поділити суму на обсяг продукції то витрати на збут складають $198400/133243 = 1,49$ грн. на 1 од. продукції. для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ Сігнет-Центр необхідно впроваджувати і розробляти комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення якості продукції послуг.

Показник ефекту експорту характеризує результат діяльності підприємства і розраховується як різниця між обсягом випуску продукції на експорт і витратами на її виробництво.

До витрат ТОВ Сігнет-Центр відносяться повантаження на перший транспорт, доставка основному перевізнику, також враховується витрати на збут. Ефект експорту зростатиме пропорційно зростанню виручки та собівартості. Експорт товару ефективний, якщо експортний дохід перевищує експортні витрати.

Тому, підсумуємо, щоб покращити економічний стан продукції в цілому це можливо за рахунок зміни саме таких факторів: обсягу реалізації, ціни реалізації, структури і собівартості реалізації.

ВИСНОВОК

Відповідно до встановлених у вступі завдань можна зробити наступні висновки:

Військовий менеджмент є комплексною системою керування, яка використовується військовими організаціями для ефективного управління військовими силами та досягнення поставлених цілей. Військовий менеджмент включає в себе широкий спектр теоретичних аспектів, які допомагають розуміти його сутність та принципи.

Теоретичні аспекти військового менеджменту включають:

1. Лідерство: Лідерство є одним з ключових елементів військового менеджменту. Військові лідери мають здатність мотивувати, надихати та керувати підлеглими для досягнення спільних цілей. Теорії лідерства, такі як трансформаційне лідерство або ситуативне лідерство, досліджуються і застосовуються в контексті військового менеджменту.

2. Стратегічне планування: Стратегічне планування є важливим аспектом військового менеджменту. Воєнна стратегія передбачає розробку довгострокових планів та стратегій для досягнення перемоги в бойових операціях. Теоретичні концепції, такі як аналіз SWOT, стратегічний аналіз оточення (PESTLE), допомагають військовим організаціям розробляти ефективні стратегії.

3. Організаційне управління: Організаційне управління військовими силами передбачає створення оптимальної організаційної структури, управління персоналом, розподіл ресурсів та координацію діяльності різних підрозділів.

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства ТОВ "Сігнет-Центр" включає комплекс заходів, спрямованих на досягнення максимальної продуктивності та якості виробничих процесів:

1. Встановлення цілей: Визначення чітких та конкретних цілей для виробничої діяльності підприємства. Цілі повинні бути вимірювані,

досяжними та спрямованими на поліпшення ефективності виробничих процесів.

2. Аналіз продуктивності: Систематичний аналіз показників продуктивності, таких як виробничий обсяг, якість виробів, витрати ресурсів, терміни виконання. Цей аналіз допомагає ідентифікувати проблемні області та можливості для покращення ефективності.

3. Впровадження систем управління якістю: Впровадження стандартів якості, таких як ISO 9001, для забезпечення систематичного контролю якості виробництва. Це включає стандартизацію процесів, контроль якості продукції та постійне вдосконалення.

4. Оптимізація виробничих процесів: Аналіз та вдосконалення виробничих процесів з метою зниження витрат, збільшення продуктивності та покращення якості. Це може включати впровадження нових технологій, автоматизацію процесів та оптимізацію розкладу роботи.

Удосконалення управління виробничою діяльністю підприємства ТОВ "Сігнет-Центр" за допомогою засобів військового менеджменту включають наступні практики:

1. Лідерство та командний підхід: Впровадження ефективних лідерських принципів та командного підходу до управління виробничими процесами. Це включає розроблення чіткої структури команди, делегування відповідальності, сприяння комунікації та спільної роботи.

2. Стратегічне планування та управління ризиками: Розроблення довгострокових стратегій для досягнення виробничих цілей, аналіз ризиків та впровадження системи управління ризиками. Військові методики, такі як аналіз МОУ (міцності, можливості, загрози), можуть бути використані для оцінки ситуації та прийняття рішень.

3. Оперативне планування та контроль: Використання методів оперативного планування, таких як розклад робіт, контроль за виконанням завдань та впровадження системи звітності. Моніторинг продуктивності,

вирішення проблемних ситуацій та прийняття швидких рішень є важливими аспектами військового менеджменту.

4. Ефективне управління ресурсами: Оптимальне використання ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові та людські ресурси. Військові методики управління, такі як принципи логістики та ефективного розподілу ресурсів, можуть бути використані для забезпечення ефективності виробничої діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Братанич М. В., Полозова Т. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів. Економіка промисловості. 2010. № 4. С. 153–155
2. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. К. : Логос, 2013. 204 с
3. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2016. №6. С. 180 – 191
4. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства . Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2014. Вип. 45. С. 96–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_22 (дата звернення 05.05.2023)
5. Панасюк Б. М. Оцінка та шляхи покращення фінансового стану підприємства . Науковий блог. 2019. № 3. С. 141–148
6. Петренко В. С. Оцінка та шляхи покращення фінансового стану підприємства . Міжнародний науковий журнал. 2015. №8. С. 139-142
7. Розум Р.І. Підвищення ефективності управління асортиментною політикою підприємств деревообробного комплексу. Матеріали наукового семінару. Тернопіль: ТНЕУ. С. 8-10.
8. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2015. №4 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976> (дата звернення 05.05.2023)
9. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства: зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152. URL : <http://conf.management.fmm.kpi.u>(дата звернення 05.05.2023)

10. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с
11. . Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.
12. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. № 3. – С. 173–180.
13. Хотомлянський О.Л. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства . Фінанси України. 2007. №1. С.111-118
14. Чумак О. Економічна діяльність підприємств: сутність, концептуальна парадигма, регулювання . Економічний дискурс. 2019. Випуск 2. – С. 104-112
15. ТОВ Сігнет-Центр, URL: <https://cygnet.ua/ua/contacts/>
16. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
17. Захаркіна Л. С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід) / Л. С. Захаркіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. – 2011. – №1 (13). – С. 66–78.
18. Кушваха Р.А. Ефективність – одна з найважливіших категорій в економіці та її значення в процесі господарювання / Р.А. Кушваха, О.І. Ященко // Науковий вісник – Львів: Український державни
19. Маркіна І. А. Методичні питання ефективності управління / І. А. Маркіна // Фінанси України. – 2000. – № 6. – С. 24–32.
20. Прядко В. В. Економічна ефективність виробництва: проблеми теорії та методологія управління / В. В. Прядко. — К. : Наукова думка, 2003. — 282 с.
21. Петровича І.М. Економіка виробничого підприємства: [Навчальний посібник] / І. М. Петровича - Київ: Знання, - 2001. - 405 с.

22. Совицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Совицкая. – Минск: Экоперспектива, 2007. – 358 с.
23. Шевченко Д. К. Проблеми ефективності використання економічного потенціалу / Д. К. Шевченко. – Запоріжжя: КПУ, 2004. – 138 с.
24. Гріфін Р. В. Основи менеджменту : підручник / . Р. В. Гріфін, В. Яцура. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
25. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.
26. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-е вид., допов. і перероб. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384 с
27. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошок, Л. А. Гомба та ін. – Київ : Атака, 2007. – 564 с.
28. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту. – Київ : Професіонал, 2004. – 432 с. 6. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. – Київ : Академ-видав, 2003. – 608 с.
29. Керанчук, Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні / Т. Л. Керанчук // Фінанси України. – 2011. – № 7. – С. 104–114.
30. Грицик К.В. Управління ефективністю діяльності підприємства на основі формування системи збалансованого розвитку: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. ек. наук: спец.08.00.04 – Одеський державний економічний університет. – Одеса. – 2009. – 16 с.
31. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. / А.В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ. – 2008. – 205 с.
32. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Батракова Т.І. – Режим доступу до ресурсу: http://www.irbisnbnv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbnv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&

P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=

10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=F
ILA =&2_S21STR=ecan_2015_19(2)__4.

33. Рзаєв Г. Характеристики конкурентоспроможності підприємства та напрями її оцінки / Г. Рзаєв // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 166–171.

34. Онищенко О. Методологічний аспект порівняльної оцінки ефективності різних форм господарювання в аграрній сфері / О. Онищенко, В. Юрчишин // Економіка України. – 1996. – № 6. – С. 63–76.

35. Косянчук Т. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов / Т. Косянчук, С. Кучма // Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 113–116.

36. Слатвінська М. О. Мале підприємництво – термінологічний аспект, Бізнес Інформ. – 2009. – № 11 (1). – С. 82-83.

37. . Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – С. 384–409.

38. Л.М.Карпенко. Методичний інструментарій до аналізу показників рентабельності підприємства [Електронний ресурс] / Л.М.Карпенко – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1264/1/>.

39. Хмелевський О. В. Оцінка якості прибутковості в інноваційноінвестиційному розвитку підприємств машинобудування / О. В. Хмелевський // Економіст. – 2008. – №3. – С.50-53.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

**Аналіз основних складових комплексної оцінки інвестиційної
привабливості підприємства ТОВ «Сігнет Холдинг»**

№	Основні складові комплексної оцінки інвестиційної привабливості підприємства	Рік				
		2017	2018	2019	2020	2021
1.	Привабливість продукції підприємства для споживача					
1.1.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	773211	1159374	918107	737175	847573
1.2.	Коефіцієнт рентабельності продажу	0,146	0,124	0,129	0,095	0,169
2.	Кадрова привабливість					
2.1.	Середньоспискова чисельність працівників, осіб	105	107	118	101	94
2.2.	Коефіцієнт постійності кадрів	0,905	0,860	0,788	0,772	0,851
2.3.	Середні витрати на оплату праці одного працівника, грн.	23062	19462	23661	34617	40341
3.	Територіальна привабливість					
3.1.	Кількість представництв на початок року	5	6	6	7	7
3.2.	Середня площа сільськогосподарських угідь в областях, де функціонує тис. га.	1562,45	1527,13	1530,22	1495,91	1470,68
4.	Фінансова привабливість					
4.1.	Коефіцієнт ділової активності	2,735	3,118	2,308	1,561	1,873
4.2.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,286	0,418	0,407	0,414	0,526
4.3.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,834	0,380	0,209	0,132	0,205
5.	Екологічна привабливість					
5.1.	Здійснення заходів з екологізації діяльності підприємства, де 1 – здійснюються, 0 – не здійснюються	1	1	1	1	1
5.2.	Витрати на охорону навколишнього середовища в регіонах, де функціонує,, тис. грн.	551308	715188	827357	1854040	1024932
5.3.	Штрафи за екологічні порушення, грн.	0	0	0	0	0
6.	Соціальна привабливість					
6.1.	Реалізація КСВ-практик, де 1 – реалізуються, 0 – не реалізуються	1	1	1	1	1
6.2.	Відношення середньої заробітної плати до вартості раціонального споживчого кошика	4,47	3,38	3,64	4,81	5,30

ДОДАТОК Б

**Стандартизовані дані основних складових комплексної оцінки
інвестиційної привабливості підприємства ТОВ «Сігнет Холдинг»**

№	Основні складові комплексної оцінки інвестиційної привабливості підприємства	Рік				
		2017	2018	2019	2020	2021
1.	Привабливість продукції підприємства для споживача					
1.1.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	0,666	1	0,792	0,636	0,730
1.2.	Коефіцієнт рентабельності продажу	0,866	0,732	0,765	0,563	1
2.	Кадрова привабливість					
2.1.	Середньоспискова чисельність працівників, осіб	0,891	0,907	1	0,856	0,797
2.2.	Коефіцієнт постійності кадрів	1	0,950	0,871	0,853	0,931
2.3.	Середні витрати на оплату праці одного працівника, грн.	0,539	0,454	0,552	0,807	1
3.	Територіальна привабливість					
3.1.	Кількість представництв на початок року	0,724	0,857	0,857	1	1
3.2.	Середня площа сільськогосподарських угідь в областях, де функціонує, тис. га.	1	0,977	0,979	0,957	0,943
4.	Фінансова привабливість					
4.1.	Коефіцієнт ділової активності	0,908	1	0,740	0,501	0,597
4.2.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,543	0,793	0,775	0,787	1
4.3.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1	0,455	0,251	0,159	0,243
5.	Екологічна привабливість					
5.1	Здійснення заходів з екологізації діяльності підприємства, де 1 – здійснюються, 0 – не здійснюються	1	1	1	1	1
5.2	Витрати на охорону навколишнього середовища в регіонах, де функціонує тис. грн.	0,301	0,384	0,444	1	0,550
5.3	Штрафи за екологічні порушення, грн.	1	1	1	1	1
6	Соціальна привабливість					
6.1	Реалізація КСВ-практик, де 1 – реалізуються, 0 – не реалізуються	1	1	1	1	1
6.2	Відношення середньої заробітної плати до вартості раціонального споживчого кошика	0,843	0,638	0,686	0,908	1

ДОДАТОК В**Оцінки складових інвестиційної привабливості підприємства ТОВ****«Сігнет Холдинг»**

Основні складові комплексної оцінки інвестиційної привабливості підприємства	2017	2018	2019	2020	2021
Привабливість продукції підприємства для споживача	0,767	0,866	0,778	0,599	0,865
Кадрова привабливість	0,809	0,770	0,808	0,839	0,912
Територіальна привабливість	0,857	0,917	0,918	0,979	0,971
Фінансова привабливість	0,818	0,750	0,589	0,482	0,614
Екологічна привабливість	0,767	0,795	0,815	1,000	0,850
Соціальна привабливість	0,921	0,819	0,843	0,954	1,000
Оцінка інвестиційної привабливості ТОВ «Сігнет Холдинг»	0,823	0,820	0,792	0,809	0,869

ДОДАТОК Г

Зміна показників про фінансові результати підприємства ТОВ «Сігнет Холдинг» після реалізації пропозицій

Стаття	Значення у 2020 році (базовий рік), тис. грн.	Зміна показників після реалізації першої та другої пропозицій									
		2021	Темп приросту, %	2022	Темп приросту, %	2023	Темп приросту, %	2024	Темп приросту, %	2025	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції	1 018 512	1037167	1,83%	1 041 848	2,29%	1 047 699	2,87%	1 054 625	3,55%	1 061 674	4,24%
Собівартість реалізованої продукції	(846 573)	(864238)	2,09%	(868 413)	2,58%	(873 573)	3,19%	(879 598)	3,90%	(885 599)	4,61%
Валовий: прибуток	171 939	172928	0,58%	173 435	0,87%	174 126	1,27%	175 027	1,80%	176 076	2,41%
Інші операційні доходи	94 054	94054	0%	94 054	0%	94 054	0%	94 054	0%	94 054	0%
Адміністративні витрати	(25 861)	(25861)	0%	(25 861)	0%	(25 861)	0%	(25 861)	0%	(25 861)	0%
Витрати на збут	(62 741)	(63703)	1,53%	(63 929)	1,89%	(64 209)	2,34%	(64 538)	2,86%	(64 873)	3,40%
Інші операційні витрати	(107 008)	(107008)	0%	(107 008)	0%	(107 008)	0%	(107 008)	0%	(107 008)	0%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	70 383	70410	0,04%	70 691	0,44%	71 102	1,02%	71 674	1,83%	72 388	2,85%
Інші фінансові доходи	272	272	0%	272	0%	272	0%	272	0%	272	0%
Інші доходи	254	254	0%	254	0%	254	0%	254	0%	254	0%
Фінансові витрати	(3 228)	(3228)	0%	(3 228)	0%	(3 228)	0%	(3 228)	0%	(3 228)	0%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	67 681	67708	0,04%	67 989	0,45%	68 400	1,06%	68 972	1,91%	69 686	2,96%

Витрати (дохід) з податку на прибуток	(12 182)	(12187)	0,05%	(12 238)	0,46%	(12 312)	1,07%	(12 415)	1,91%	(12 543)	2,97%
Чистий фінансовий результат: прибуток	55 499	55521	0,04%	55 751	0,45%	56 088	1,06%	56 557	1,91%	57 142	2,96%

ДОДАТОК Д

Таблиця 7 Стандартизовані дані основних складових інвестиційної привабливості підприємства

№	Основні складові комплексної оцінки інвестиційної привабливості підприємства	Рік									
		2017	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1.	Привабливість продукції підприємства для споживача										
1.1.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	0,767	1	0,792	0,637	0,730	0,895	0,899	0,904	0,910	0,917
1.2.	Коефіцієнт рентабельності продажу	0,882	0,745	0,779	0,572	1,018	1,005	1,004	1,002	1,001	1,000
2.	Кадрова привабливість										
2.1.	Середньоспискова чисельність працівників, осіб	0,890	0,907	1	0,857	0,797	0,781	0,775	0,750	0,735	0,720
2.2.	Коефіцієнт постійності кадрів	1	0,950	0,871	0,854	0,941	0,922	0,903	0,885	0,878	0,850
2.3.	Середні витрати на оплату праці 1 працівника, грн.	0,228	0,192	0,234	0,342	0,398	0,479	0,577	0,792	0,832	1,000
3.	Територіальна привабливість										
3.1.	Кількість представництв на початок року	0,714	0,857	0,857	1	1	1	1	1	1	1
3.2.	Середня площа сільськогосподарських угідь в областях, де функціонує, тис. га.	1	0,977	0,979	0,957	0,941	0,927	0,913	0,900	0,887	0,873
4.	Фінансова привабливість										
4.1.	Коефіцієнт ділової активності	0,909	1	0,740	0,501	0,597	0,708	0,711	0,714	0,718	0,722
4.2.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,370	0,540	0,527	0,535	0,780	0,734	0,793	0,857	0,927	1
4.3.	Чистий фінансовий результат: прибуток	1,000	0,773	0,577	0,424	0,777	0,778	0,781	0,787	0,792	0,800
4.4.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1	0,455	0,251	0,159	0,245	0,245	0,247	0,248	0,250	0,252
5.	Екологічна привабливість										
	Створення звітності зі сталого розвитку	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	1	1	1	1
5.1.	Здійснення заходів з екологізації діяльності підприємства	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5.2.	Витрати на охорону навколишнього середовища в регіонах, де функціонує	0,301	0,384	0,444	1	0,550	0,710	0,776	0,749	0,830	0,920
5.3.	Штрафи за екологічні порушення, грн.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6.	Соціальна привабливість										
6.1.	Реалізація КСВ-практик	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6.2.	Відношення середньої заробітної плати до вартості раціонального споживчого кошика	0,843	0,738	0,687	0,908	1	1	1	1	1	1

ДОДАТОК Е

Аналіз основних складових інвестиційної оцінки діяльності підприємства

№	Основні складові комплексної оцінки інвестиційної привабливості підприємства	Рік									
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
1.	Привабливість продукції підприємства для споживача										
1.1.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	774210	1159454	918106	747165	846574	1047167	1041848	1047699	1054625	1061674
1.2.	Коефіцієнт рентабельності продажу	0,146	0,124	0,129	0,095	0,169	0,167	0,166	0,166	0,166	0,166
2.	Кадрова привабливість										
2.1.	Середньоспискова чисельність працівників, осіб	105	107	118	101	94	92	90	88	87	85
2.2.	Коефіцієнт постійності кадрів	0,905	0,860	0,788	0,772	0,851	0,844	0,817	0,801	0,785	0,769
2.3.	Середні витрати на оплату праці 1 працівника, грн.	24072	19472	24671	44616	40441	48498	58404	70094	84266	101405
3.	Територіальна привабливість										
3.1.	Кількість представництв на початок року	5	6	6	7	7	7	7	7	7	7
3.2.	Середня площа сільськогосподарських угідь в областях, де функціонує П	1562,4	1527,1	1540,2	1495,9	1470,7	1448,6	1426,9	1405,5	1484,4	1364,6
4.	Фінансова привабливість										
4.1.	Коефіцієнт ділової активності	2,845	4,119	2,409	1,561	1,864	1,897	1,905	1,916	1,929	1,942
4.2.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,286	0,418	0,407	0,414	0,526	0,568	0,614	0,664	0,717	0,774
4.3.	Чистий фінансовий результат: прибуток	71401	55169	40448	40245	55499	55521	55 751	56 088	56 557	57 142
4.4.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,844	0,480	0,209	0,142	0,205	0,205	0,205	0,207	0,208	0,211
5.	Екологічна привабливість										
	Створення звітності зі сталого розвитку	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
5.1.	Здійснення заходів з екологізації діяльності підприємства	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5.2.	Витрати на охорону навколишнього середовища в регіонах, де функціонує	561408	716188	828457	1864040	1025942	1147040	1260182	1496660	1547918	1715558
5.3.	Штрафи за екологічні порушення, грн.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.	Соціальна привабливість										
6.1.	Реалізація КСВ-практик	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6.2.	Відношення середньої заробітної плати до вартості раціонального споживчого кошика	4,47	4,48	4,64	4,81	5,40	5,64	6,01	6,49	6,80	7,24