

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
 Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

## ДИПЛОМНА РОБОТА

Розробка комплексу організаційно-економічних заходів  
 отримання гранту у галузі сільського господарства (за  
 матеріалами «СТОВ «Шумовецьке»)

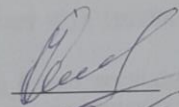
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

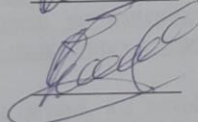
Освітня програма Управління персоналом та економіка праці  
 ДРУПЕП. 022280.01.08.00

Виконав  
 студент 2 курсу  
 група УПЕПмз-22-1



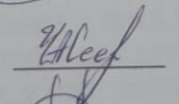
Ігор СПІНУЛ

Керівник  
 к.е.н., доцент



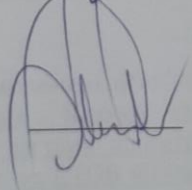
Олена КОШОНЬКО

Нормоконтролер  
 к.е.н.



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:  
 Завідувач кафедри  
 HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
 д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

4 грудня 2023 р.

Хмельницький 2023

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління \_\_\_\_\_  
 Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці \_\_\_\_\_  
 Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський) \_\_\_\_\_  
 Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки \_\_\_\_\_  
 Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка \_\_\_\_\_  
 Освітня програма \_\_\_\_\_ Управління персоналом та економіка праці \_\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри  
 HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
 Михайло ВЕДЕРНИКОВ

« 15 » серпня 2023 року

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Спінул Ігор Олександрович

1 Тема роботи: \_\_\_\_\_ Розробка комплексу організаційно-економічних заходів отримання гранту у галузі сільського господарства (за матеріалами «СТОВ «Шумовецьке»)

керівник роботи \_\_\_\_\_ Кошонько Олена Василівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні основи отримання гранту у галузі сільського господарства. У другому розділі наведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності СТОВ «Шумовецьке». Третій розділ присвячено обґрунтуванню напрямів удосконалення грантової діяльності СТОВ «Шумовецьке».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Рисунок - Основні класифікаційні ознаки проєктів; Таблиця - Ключові елементи написання грантової заявки; Рисунок - Принципи функціонування системи проєктного управління; Таблиця - Основні техніко-економічні показники діяльності на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.; Таблиця - Характерні особливості грантових проєктів; Таблиця - Позитивні та негативні наслідки субсидіювання для основних стейкхолдерів; Рисунок - Форми стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке»; Рисунок - Алгоритм методичного підходу до оцінки грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» як підґрунтя формування стратегічного управління грантовою діяльністю.

## 6 Консультанти розділів дипломної роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

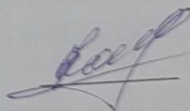
Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретична частина	03.10.2023 - 21.10.2023	Виконано
2 Аналітична частина	22.10.2023 - 11.11.2023	Виконано
3 Проектно-рекомендаційна частина	12.11.2023 - 25.11.2023	Виконано
4 Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	26.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
5 Захист дипломної роботи	01.12.2023 - 10.12.2023	Виконано

Студент



Ігор СПИЛУЛ

Керівник роботи



Олена КОШОНЬКО

### АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Розробка комплексу організаційно-економічних заходів отримання гранту у галузі сільського господарства (за матеріалами «СТОВ «Шумовецьке»)».

Виконав студент гр. УПЕПмз-22-1 Спінул І. О., керівник Кошонько О. В., к.е.н., доцент

Обсяг – 106 с., 19 рис., 30 табл., 4 додатки, 40 джерел.

Ключові слова: грант, проєкт, грантові заявки, сільське господарство, грантова рефлексія.

Метою дипломної роботи є розроблення і наукове обґрунтування теоретико-методологічних положень, науково-практичних рекомендацій щодо розробки комплексу організаційно-економічних заходів отримання гранту сільськогосподарськими підприємствами.

Об'єктом дослідження є процес розробки комплексу організаційно-економічних заходів отримання гранту СТОВ «Шумовецьке».

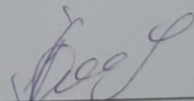
У першому розділі наведено теоретико-методологічні основи отриманні гранту у галузі сільського господарства.

У другому розділі здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Шумовецьке».

Третій розділ присвячено розробці комплексу організаційно-економічних заходів отримання гранту сільськогосподарським підприємством, що формується на основі удосконалення грантової діяльності СТОВ «Шумовецьке», здійснення оцінки рівня грантової рефлексії та інтегрального оцінювання ступеню грантової рефлексії.

9.12.2023

Дата



Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні основи отриманні гранту у галузі сільського господарства.	8
1.1 Сутнісна характеристика грантових проєктів.....	8
1.2 Характеристика системи управління проєктами.....	19
1.3 Державна підтримка аграрного сектору.....	28
Висновки до розділу 1.....	37
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Шумовецьке».....	39
2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності СТОВ «Шумовецьке».....	39
2.2 Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.....	49
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів.....	55
Висновки до розділу 2.....	69
3 Напрями удосконалення грантової діяльності СТОВ «Шумовецьке»..	71
3.1 Розробка комплексу організаційно-економічних заходів отримання гранту СТОВ «Шумовецьке».....	71
3.2 Оцінка рівня грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»: просторово-динамічний підхід.....	79
3.3 Комплексне інтегральне оцінювання ступеню грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» .....	89
Висновки до розділу 3.....	98
Висновки.....	100
Перелік джерел посилання.....	103
Додатки.....	107

## ВСТУП

Перехід до ринкових відносин істотно змінює місце і роль підприємства в системі економічних відносин. З нижчого рівня економіки, від об'єкта управління до центру, підприємство на рівних правах стає основним суб'єктом господарського життя. Водночас перехід до ринкової економіки створює надмірні умови для розвитку різноманітних соціально-економічних та організаційних форм підприємництва, що діють в умовах повної економічної свободи. Система управління є дуже ефективною не лише тоді, коли керівники, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми контролю, та працівники, які несуть відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, а й коли існують чіткі та чіткі взаємовідносини, які встановлюються між контрольними рівнями. Відсутність злагодженого механізму між усіма рівнями керування знижує ефективність управління всією системою.

Сучасний неотехнологічний розвиток і високий рівень конкуренції спонукають агропромислові підприємства до формування і розробки комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на отримання гранту й ефективного управління ним у стратегічних періодах, пов'язаних з існуючими просторово-динамічними можливостями усіх рівнів їх внутрішньої архітекtonіки щодо зміни власних параметрів стану в певний проміжок часу, що, в свою чергу, дозволяє підвищувати рівень конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості агропромислових підприємств.

Питанням стратегічного управління грантовою діяльністю підприємств приділено увагу в працях таких вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, як: І. Алексєєв, І. Ансофф, Ф. Валента, І. Вербицький, А. Воронкова, Л. Гараль, П. Друкер, А. Завербний, О. Карий, Т. Лепейко, Л. Ліпич, М. Мельник, О. Мельник, М. Кизим, В. Козик, О. Кузьмін, М. Мескон, Й. Петрович, Н. Подольчак, Ж. Поплавська, М. Портер, В. Пономаренко, В. Прохорова, О.

Раєвнєва, А. Садеков, А. Томпсон, В. Шатун, А. Штангрет, В. Хаустова та ін.

Питання формування стратегічного управління грантовою діяльністю агропромислових підприємств залишається недостатньо дослідженим як у зарубіжній, так і вітчизняній літературі, зокрема, потребують: системного фундаментального вивчення питання сутності й теоретико-методичного інструментарію стратегічного управління грантовою діяльністю підприємств; розроблення методичних підходів до діагностики рівня грантової рефлексії агропідприємств із використанням сучасних методів. Необхідність подальшого удосконалення існуючих і розроблення нових методологічних положень й прикладних аспектів забезпечення формування комплексу організаційно-економічних заходів зумовило актуальність теми дипломної роботи, мету і завдання дослідження.

Метою дипломної роботи є розроблення і наукове обґрунтування теоретико-методологічних положень, науково-практичних рекомендацій щодо розробки комплексу організаційно-економічних заходів отримання гранту сільськогосподарськими підприємствами.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні аспекти грантової діяльності підприємств, систематизовано теоретичні основи дослідження, сформовано генезис поняття «грантова діяльність»;
- розроблено науково-практичний підхід до оцінювання грантової рефлексії як визначення рівня сприйняття процесу грантової діяльності;
- розроблено організаційно-економічне забезпечення процесу отримання грантів для СТОВ «Шумовецьке».

*Об'єктом дослідження* є процес розробки комплексу організаційно-економічних заходів отримання гранту СТОВ «Шумовецьке».

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних, методологічних і прикладних положень комплексу організаційно-економічних заходів отримання гранту.

Науково-теоретичну і методологічну основу виконання дослідження становлять такі методи: абстрактно-логічний метод; методи теоретичного узагальнення, системного та історико-економічного аналізу; аналізу та синтезу; таксономії; фінансово-економічного та статистичного аналізу; графічний.

Вихідну інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, офіційні статистичні матеріали, дані бухгалтерської звітності СТОВ «Шумовецьке».

Практичне значення отриманих результатів полягає в науковому обґрунтуванні теоретико-методичних і методологічних основ комплексу заходів отримання грантів та розробленні науково-практичних рекомендацій прикладного спрямування.

Структура і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 106 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 29 таблиць, 19 рисунків та 4 додатки, які розміщені на 15 сторінках. Список використаних джерел із 40 найменувань, розміщений на 4 сторінках.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОТРИМАННІ ГРАНТУ У ГАЛУЗІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

## 1.1 Сутнісна характеристика грантових проєктів

Термін «грант» означає форму фінансування, яку надає організація або приватна особа (грантодавець) іншій організації або особа (грантоодержувач) з метою підтримки конкретного проєкту, дослідження, ініціативи або діяльності. Гранти можуть надаватися на різні цілі, такі як наукові дослідження, освітні програми, соціальні проєкти, дослідження в галузі мистецтва, розробку технологій та багато інших.

Основні характеристики гранту включають [1]:

- безкоштовність - грант надається безкоштовно, і грантоодержувач не зобов'язаний повертати надані кошти;
- цільове фінансування - гранти надаються для конкретних цілей, зазначених у грантовій пропозиції. Це може бути проведення досліджень, реалізація проєкту, навчання тощо;
- конкурентність - отримання гранту зазвичай залежить від конкурентоспроможності пропозиції. Організації або особи, які подають заявки на гранти, беруть участь у конкурсі, та гранти надаються тим, хто запропонував найбільш перспективний та відповідний цілям грантодавця проєкт;
- звітність - одержувачі грантів, як правило, зобов'язані надавати звіти про те, як використовували надані кошти, і демонструвати досягнення поставлених цілей.

Гранти можуть надавати різні організації, такі як державні установи, приватні фонди, некомерційні організації, корпорації і навіть приватні особи. Гранти відіграють важливу роль у підтримці різних галузей та ініціатив, сприяючи науковим дослідженням, соціальному розвитку, освіті.

Правильне написання грантової заявки є критичним етапом для отримання ресурсів для реалізації проєкту [9]. Розглянемо деякі ключові елементи, які варто враховувати при складанні грантової заявки за допомогою таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Ключові елементи написання грантової заявки

Ключовий елемент	Сутнісна характеристика
Вступ	визначте основні цілі та завдання вашого проєкту; поясніть, чому ваш проєкт важливий та актуальний
Опис проблеми	зазначте проблему чітко та об'єктивно; вкажіть на необхідність розв'язання цієї проблеми
Мета та завдання проєкту	сформулюйте конкретну мету вашого проєкту; визначте конкретні завдання, які ви плануєте виконати для досягнення мети
Стратегія та методи реалізації	розкрийте стратегію, яку ви використовуватимете для досягнення цілей; опишіть методи та інструменти, які ви плануєте використовувати
Управління проєктом	представте ефективну систему управління проєктом; опишіть ролі та відповідальності учасників проєкту
Бюджет проєкту	ретельно розрахуйте бюджет, зазначте всі необхідні витрати; поясніть, чому конкретні ресурси є важливими для досягнення мети проєкту
Очікувані результати та вплив	визначте конкретні результати, які ви очікуєте від реалізації проєкту; опишіть потенційний вплив вашого проєкту на цільову аудиторію та суспільство в цілому
Моніторинг та оцінка	опишіть систему моніторингу та оцінки, яку ви плануєте використовувати для визначення ефективності проєкту
Заключення	підсумуйте основні пункти вашої заявки; зазначте, як реалізація проєкту відповідає меті гранту
Додаткова документація	додайте будь-яку додаткову інформацію, яка може підтвердити вашу компетентність та досвід у відповідній області

Завдання полягає в тому, щоб зробити заявку чіткою, логічною та переконливою. Бажано також враховувати вимоги конкретного грантодавця та дотримуватися їхніх рекомендацій. Перш за все, потрібно визначитися, що ми розуміємо під терміном «проєкт». Проєкт - це сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети протягом обмеженого періоду часу та із залученням відповідних ресурсів [1].

Для будь-якого грантового проєкту доцільно виділити певні характерні особливості, що будуть відрізняти його від інших проєктів [6-9]. У таблиці 1.2

нами запропоновано систематизацію характерних особливостей грантового проєкту.

Таблиця 1.2 – Характерні особливості грантових проєктів

Особливість	Характеристика
Орієнтованість на ціль	Орієнтація на конкретну мету є ключовою характеристикою будь-якого проєкту. Дійсно, формулювання цілі повинно бути максимально конкретним і вимірюваним - що саме планується досягти в результаті реалізації проєкту? Наприклад, придбання певного медичного обладнання. Водночас ціль має бути реалістичною з огляду на наявні ресурси і часові рамки. А також чітко прив'язаною до місця та періоду реалізації проєкту. Якщо мета сформульована з урахуванням цих вимог, це значно підвищує шанси на успішне виконання проєкту та досягнення очікуваних результатів. Тому орієнтація саме на конкретизовану мету надзвичайно важлива
Визначена тривалість	Проєкт становить певну цілісність, обмежену в часі. Будь-який проєкт має фіксовані рамки за часом - дату початку та завершення. Це надає йому певної цілісності та дозволяє сконцентруватися на досягненні мети саме протягом зазначеного періоду. Терміни виконання проєктів можуть становити від 1 до 5 років, залежно від масштабу та складності завдань. Головне - реалістично оцінити необхідний час та належним чином спланувати роботу, щоб вкластися у визначені строки. Отже, чітке встановлення тривалості проєкту та управління ним у цих часових рамках є запорукою успіху
Інноваційність	Інноваційність та унікальність є важливими характеристиками конкурентоспроможного проєкту. Донори та грантодавці схильні підтримувати саме креативні, інноваційні ідеї, а не стандартну діяльність. Тому варто представити свій проєкт як щось особливе і відмінне від аналогів. Це може бути нова тематика досліджень, впровадження сучасних технологій на кшталт ШІ чи digital, пілотне вирішення актуальної проблеми галузі. Така «родзинка» приверне увагу партнерів та збільшить шанси на фінансування саме вашого проєкту серед інших заявок
Високий ступінь складності	Зазвичай проєкт включає цілу низку взаємопов'язаних завдань, які мають здійснюватися у чіткій послідовності відповідно до затвердженого плану. До того ж у реалізації проєкту часто бере участь велика кількість людей та організацій. Координація їх дій та управління проєктом в таких умовах справді є складним завданням. Отже, високий ступінь комплексності та багатоаспектності є невід'ємною властивістю практично будь-якого проєкту

У проєктах міжнародної технічної допомоги терміни реалізації є надзвичайно важливими та жорстко контролюються. Якщо в заявці та угоді про фінансування прописані певні дати початку і закінчення проєкту - 1 січня і 1

липня відповідно - ці дедлайни є фіксованими і обов'язковими до виконання. Будь-які зміни у термінах потребують офіційного узгодження із донором, інакше це може призвести до звинувачень у недотриманні домовленостей і навіть припинення фінансування. Тому в міжнародних проєктах треба дуже ретельно та відповідально підходити до планування та дотримання графіку реалізації;

Кожен проєкт має свій власний виділений бюджет, колектив (команду) виконавців, обраних для реалізації проєкту, а також відповідні матеріальні ресурси. Не можна виконувати проєкт без попереднього визначення і забезпечення цих засобів. Окрім наведених, можна додати й такі риси проєкту:

- чітке визначення цільової аудиторії та бенефіціарів, які отримають вигоду;
- наявність системи управління та координації проєктом;
- система моніторингу та оцінки результатів;
- обґрунтування економічної доцільності - вигоди мають перевищувати витрати.

Без цих складових проєкт не матиме шансів на реалізацію та стійкий результат. Тому це справді фундаментальні риси проєктного підходу в управлінні. Успіх у залученні грантового фінансування залежить від декількох ключових факторів:

- обізнаність щодо процесів і вимог подання заявок;
- вміння знайти відповідні донорські програми та проаналізувати їх
- переконлива заявка, яка виділяє саме ваш проєкт серед інших претендентів.

Адже конкуренція за грантові кошти дуже висока. Кількість поданих заявок у багато разів перевищує можливості донорів. Тому вкрай важливо максимально якісно підготувати проєктну пропозицію і обґрунтувати саме вашу унікальність та переваги. Це дійсно запорука отримання фінансування. Проєкт, який заслуговує на фінансування, має бути [10]:

1. Ясним і чітким. Дуже важливо, щоб опис видатків та робіт в грантовій заявці був ясним та чітким. Тут деякі ключові елементи, які можна включити:

- зарплати та винагороди: розкажіть про видатки на оплату праці членів команди та інших виконавців проєкту. Вкажіть конкретні позиції та розрахунок зарплат;

- матеріали та обладнання: опишіть, на що саме підуть кошти на матеріали, обладнання, інструменти, апаратуру та інше, що потрібно для виконання робіт;

- тренінги та розвиток персоналу: поясніть видатки на навчання та розвиток персоналу, вказуючи конкретні програми або заходи;

- адміністративні витрати: уточніть, які адміністративні витрати будуть включені, такі як винагороди для адміністративного персоналу, оренда приміщень тощо;

- маркетинг та піар: вкажіть видатки на маркетинг, рекламу та піар, якщо вони включені в проєкт;

- інші витрати: визначте будь-які інші необхідні видатки, такі як подорожі, комунікації, страхування тощо;

2. Достовірним. Вимога до грантової заявки бути достовірною та містити фактичні матеріали є важливою, оскільки це забезпечить переконливість та переконує грантодавця в реальності та цінності вашого проєкту. Ось як це можна врахувати в тексті грантової заявки:

- попереднє дослідження - включіть результати будь-яких попередніх досліджень, які ви провели, щоб обґрунтувати потреби та визначити, як саме ваш проєкт вирішує конкретні проблеми;

- статистика та факти - використовуйте статистику та фактичні дані, щоб підкріпити ваші твердження. Це може бути інформація про розмір аудиторії, обсяг проблеми, статистика захворюваності тощо;

- таблиці та схеми - додавайте таблиці, графіки, схеми або інші візуальні матеріали, які ілюструють ключові аспекти вашого проєкту чи показники його успіху;

- результати опитувань або досліджень громадської думки - якщо є, включіть результати опитувань чи досліджень громадської думки, які показують підтримку або важливість вашого проєкту для спільноти;

- референції - використовуйте відомі та авторитетні джерела, щоб підтвердити ваші твердження. Це може бути наукова література, доповіді організацій, статистичні звіти тощо;

- проєктні витрати та розрахунки - подробиці вашого бюджету та вартості робіт, забезпечуючи документальне підтвердження (проекції вартостей, каталоги обладнання, листи від постачальників тощо). Забезпечення грантодавця достовірними фактичними матеріалами значно підвищить ймовірність отримання фінансування та демонструє вашу здатність ефективно реалізувати проєкт.

3. Важливим. Важливість врахування довгострокового ефекту є ключовою в грантовій заявці. Це не тільки підсилює значущість вашого проєкту, але і свідчить про вашу здатність думати далеко за межі миттєвих результатів. Ось як це можна врахувати:

- стратегічне планування - опишіть, як ваш проєкт вписується в стратегічні цілі та візію вашої організації. Підкресліть його роль у довгостроковому розвитку;

- постійний вплив - поясніть, як результати проєкту залишатимуться актуальними та важливими для спільноти чи сфери вашої діяльності впродовж тривалого періоду;

- партнерство та утриманість - виділіть вашу здатність побудувати стійкі партнерства та забезпечити утриманість ініціативи після завершення гранту;

- ефективність витрат - поясніть, як витрати на проєкт спрямовані на створення довгострокової цінності та ефективне використання ресурсів у майбутньому;

- спадковість та масштабованість - розкажіть, як ваш проєкт може служити основою для подальших ініціатив та як його можна розширити чи впровадити в інші контексти;

- взаємодія зі змінами в середовищі - враховуйте можливі зміни в економічних, соціальних чи політичних умовах та покажіть, як ваш проєкт адаптується до них для забезпечення тривалого впливу.

Відзначте, що ваша організація не тільки прагне вирішити конкретну проблему в даний момент, але і має стратегію для побудови стійкого позитивного впливу на довгий термін. Це може значно збільшити імовірність успіху вашої грантової заявки;

4. Ефективним. Підкреслення суттєвої суспільної користі є ключовим елементом ефективної грантової заявки. Грантодавці зацікавлені в ініціативах, які мають позитивний вплив на суспільство. Щоб наголосити ефективність проєкту, варто розглянути такі пункти:

- цілі та результати - чітко визначте, які конкретні цілі ви ставите перед собою та які результати очікуєте від реалізації проєкту;

- визначення суспільної користі - уточніть, як саме ваш проєкт призведе до покращення умов, розвитку чи розв'язання конкретної суспільної проблеми;

- вплив на цільову аудиторію - опишіть, які переваги та зміни в поведінці, життєвому рівні чи інших аспектах відчують особи, на яких спрямований ваш проєкт;

- співпраця зі спільнотою - поясніть, як ви взаємодієте з цільовою групою, чуєте їхні потреби та враховуєте їхні думки при плануванні та реалізації;

- стійкість результатів - демонструйте, як результати вашого проєкту будуть стійкими та довготривалими, а не тимчасовими;

- моніторинг та оцінка впливу - опишіть систему моніторингу та оцінки, що буде використовуватися для визначення ефективності та впливу вашого проекту;

- успішні приклади - вкажіть попередні випадки або приклади, коли ваша організація вже досягла суттєвої суспільної користі через подібні ініціативи.

Підкреслення суспільної користі є ключовим, оскільки грантодавці часто оцінюють проекти за їхнім внеском у розвиток та покращення якості життя в спільноті;

5. Реалістичним. Важливо демонструвати реалістичність проекту в грантовій заявці. Це означає, що запропонована робота повинна відповідати наявним (або очікуваним) ресурсам, які ваша організація може мобілізувати. Ось кілька підходів для врахування реалістичності проекту:

- оцінка ресурсів - детально опишіть наявні ресурси, такі як людський капітал, фінансові кошти, обладнання та інші, які можуть бути використані для реалізації проекту;

- узгодженість з місією та компетенціями - переконайте грантодавця, що ваша організація має досвід або компетенції, необхідні для виконання запланованих завдань;

- оптимізація ресурсів - покажіть, як ваша організація має намір оптимізувати використання ресурсів, зменшуючи надмірні витрати та максимізуючи результативність;

- реалістичний бюджет - розробіть бюджет, який відображає реальні вартості та відповідає вашим фінансовим можливостям. Уникайте надмірно оптимістичних оцінок;

- здатність до масштабування - розгляньте, як ваш проект може бути масштабований, якщо буде доступно додаткове фінансування чи ресурси в майбутньому;

- чіткі терміни та міліштейни - подробиць розкажіть про терміни виконання та міліштейни, які відображають реальні можливості та часові обмеження;

- участь стейкхолдерів - покажіть, що ви враховуєте думки та внесок ключових стейкхолдерів у процесі планування та реалізації проєкту.

Реалістичний підхід до ресурсів та завдань важливий для того, щоб донести грантодавцеві, що ваш проєкт не тільки амбітний, а й можливий для успішної реалізації;

6. Економічним. Ефективність економічних витрат - це важливий аспект у грантовій заявці. Грантодавці зацікавлені в тому, щоб їхні кошти були витрачені ефективно та економічно. Декілька способів, якими можна демонструвати економічність проєкту:

- бюджетна дисципліна - створіть детальний та реалістичний бюджет, у якому кожен витратний пункт має обґрунтування та пояснення. Покажіть, що ви прагнете утримувати витрати під контролем;

- оптимізація процесів - поясніть, як ваша організація використовує ефективні та оптимальні процеси для досягнення максимального результату з обмеженими ресурсами;

- співвідношення вартість-ефективність - додайте до грантової заявки інформацію про те, які конкретні результати будуть досягнуті за кожен витрачений долар, щоб показати високий рівень вартість-ефективності;

- використання відкритих ресурсів - розгляньте можливість використання відкритих ресурсів, таких як відкриті даними чи вільні технології, щоб заощаджувати кошти;

- партнерство та ресурсообмін - покажіть, як партнерство з іншими організаціями чи використання спільних ресурсів може допомогти знизити витрати;

- збалансований підхід - підкресліть, що ваша організація має збалансований підхід до витрат, де ефективність не піддається компромісам;

- інновації та технології - розгляньте використання інновацій та сучасних технологій для оптимізації процесів та витрат.

Демонструючи, що ваш проєкт є економічним, ви підкреслите свою здатність максимізувати результати при обмежених фінансових ресурсах;

7. Актуальним. Актуальність проєкту є ключовою для привертання уваги та підтримки грантодавців. Щоб підкреслити актуальність вашого проєкту та його спроможність вирішувати нагальні соціальні проблеми, розгляньте такі пункти:

- аналіз проблеми - проведіть докладний аналіз соціальної проблеми, яку ви прагнете вирішити, та покажіть її актуальність у сучасному суспільстві;

- підтримка статистики - використовуйте статистичні дані та дослідження, щоб підтвердити та підкріпити ваші твердження про актуальність проблеми;

- сприяння соціальним трендам - покажіть, як ваш проєкт взаємодіє з сучасними соціальними та культурними тенденціями, створюючи стратегію відповіді на них;

- гнучкість та реагування - виділіть, як ваша організація може швидко та гнучко реагувати на зміни в соціальному середовищі;

- посилення на публічні заяви - вказуйте на офіційні заяви або становища владних та громадських організацій, які визнають проблему як актуальну та важливу;

- співпраця з стейкхолдерами - покажіть, що ваша організація активно співпрацює з ключовими стейкхолдерами для вирішення соціальних проблем;

- можливості для впровадження змін - поясніть, як ваш проєкт може вплинути на поліпшення ситуації та сприяти вирішенню проблеми.

Акцент на актуальності допомагає показати, що ваш проєкт вирішує термінові та важливі питання, що є важливим фактором для грантодавців, які шукають можливості внести важливий внесок у сучасне суспільство;

8. Відповідати інтересам донора та його політиці. Врахування інтересів донора та його політики є критично важливим аспектом успішної грантової

заявки. Донори, як правило, мають власні цілі, цінності та стратегії, і важливо забезпечити, що ваш проєкт відповідає їхнім очікуванням. Ось кілька порад:

- вивчення донора - ретельно дослідіть вашого донора. Розумійте його місію, цінності, пріоритети та інші інтереси;

- адаптація заявки - при адаптації своєї грантової заявки зробіть акцент на ті аспекти вашого проєкту, які найбільше відповідають інтересам та стратегії донора;

- зручність в термінах - використовуйте терміни та мову, які зрозумілі та прийнятні для донора. Виражайте ваші ідеї так, щоб вони співвідносилися з його власною термінологією;

- підкреслення відповідності - чітко вказуйте, як ваш проєкт відповідає цілям та стратегії донора. Підкресліть взаємність ваших цілей;

- стале звітування - запропонуйте механізми для сталого звітування, які відповідають очікуванням донора. Покажіть готовність взаємодіяти та спілкуватися;

- партнерство та взаємодія - якщо це можливо, включіть ідеї про партнерство та спільну дію, щоб продемонструвати вашу готовність до співпраці;

- комунікація - встановлюйте ефективний механізм комунікації, щоб забезпечити відкритий та постійний обмін інформацією.

Забезпечення відповідності вашого проєкту інтересам донора підвищить ймовірність отримання фінансування та партнерства. Оцінка грантового проєкту включає дві ключові аспекти: технічну частину, яка має бути зрозумілою та логічною для експертів, та соціальну частину, яка демонструє, як проєкт вирішує конкретну соціальну проблему. Основні показники для оцінки проєктів можуть включати:

- актуальність проблеми - пояснення того, чому обрана проблема є актуальною, зазначення її важливості та необхідності розв'язання;

- зрозумілість та логічність викладу - чітке формулювання мети та завдань проєкту, послідовне викладення кроків реалізації та приведення логічних аргументів;

- реалістичність та доцільність рішення - демонстрація того, що обране рішення є практичним, ефективним та відповідає конкретній проблемі;

- обґрунтованість та економічність витрат - чітке пояснення бюджету, обґрунтування кожного видатку та підтвердження економічності витрат;

- досяжність та соціальна значимість - оцінка можливості досягнення запланованих результатів та визначення того, як вони вплинуть на соціальне оточення;

- стабільність очікуваних результатів - пояснення того, як проєкт буде спроможний забезпечити стійкі та тривалі зміни в соціальній сфері.

Таким чином, грантовий проєкт повинен бути не лише технічно обґрунтованим та ефективним, але і спрямованим на розв'язання конкретної соціальної проблеми для досягнення позитивного впливу на суспільство.

## **1.2 Характеристика системи управління проєктами**

Необхідність управління проєктами виникла внаслідок масового росту масштабів проєктів, а також їхньої складності. Існування та активний розвиток систем управління проєктами є відповіддю на зростаючі вимоги та складності в бізнесі та технологіях. Деякі з основних передумов та важливих факторів, які призвели до необхідності управління проєктами, включають: масштаб та складність проєктів (збільшення масштабу та складності проєктів вимагає ефективного планування, організації та контролю); терміновість та якість (зростання конкуренції та швидкі технологічні зміни вимагають виконання проєктів в обмежені терміни та з високою якістю); динаміка бізнесу (зміни в

економічному середовищі вимагають гнучкості та здатності адаптуватися, що надає системам управління проектами важливу роль); скорочення життєвого циклу продуктів (зменшення часу на ринку для продуктів вимагає швидкого та ефективного управління проектами); технічна складність та розподіленість (зростання технічної складності та розподіленості виробництва потребує координації та управління різними аспектами проекту); розвиток світового бізнесу (глобалізація підсилює необхідність взаємодії з різними культурами та ринками, що вимагає дбайливого управління проектами; розвиток інформаційних технологій (застосування інформаційних технологій управління проектами сприяє покращенню ефективності та комунікації). Управління проектами допомагає організаціям впоратися з цими викликами та забезпечити успішну реалізацію проектів у вимогливих умовах сучасного бізнес-середовища [1, 2].

Побудова ефективної системи управління проектами є складним завданням і дійсно вимагає дослідження теоретичних засад та використання відповідного методичного підходу та інструментарію. Ось кілька ключових аспектів, які слід враховувати при розробці системи управління проектами: ідентифікація проекту - ідентифікація проекту включає в себе визначення його цілей, завдань, ресурсів та термінів. Це стане основою для подальшого управління; класифікація проекту - розподіліть проекти за класифікаційними ознаками, такими як розмір, складність, галузь, технічність тощо. Це допоможе визначити підходи та інструменти, які найбільше підходять для конкретних типів проектів; аналіз учасників та взаємодії - визначте ключових учасників проекту, їхні ролі та взаємодію. Розробіть механізми ефективної комунікації та співпраці; методичні підходи - вивчення та вибір методології управління проектами, такої як PMBOK, Agile, PRINCE2, відповідно до специфіки проектів; планування та запуск - розробіть детальні плани проекту, включаючи розклади, ресурси, бюджет та контрольні точки. Забезпечте чіткість у визначенні завдань та їх взаємозв'язку; моніторинг та контроль - реалізуйте

систему моніторингу та контролю за прогресом, витратами та якістю, вчасно вживайте заходів корекції; оцінка та звітність - проводьте регулярні оцінки виконання проекту та створюйте звіти для зацікавлених сторін; комунікація та заохочення команди - розвивайте ефективні канали комунікації та забезпечуйте заохочення для підтримання високого рівня мотивації команди; навчання та вдосконалення - вивчайте здобуті досвіди, впроваджуйте вдосконалення та надаєте можливості для навчання [10].

Послідовне дотримання цих кроків сприятиме побудові ефективної системи управління проектами, що відповідає конкретним вимогам та характеристикам бізнесу. Методичні аспекти та інструментарій управління проектами залежать від його ідентифікації за класифікаційними ознаками, що визначає склад учасників проекту та механізм їхньої взаємодії (рисунок 1.1) [1].

Життєвий цикл проекту слугує основою для логіко-структурної послідовності завдань та процедур управління. На основі дослідження теоретичного матеріалу можна сформулювати такі ключові аспекти системи управління проектами (СУП) як сукупності сфер управління елементами проекту та взаємозв'язку між ними [1,2]. Поняття «управління проектом» включає в себе широкий спектр аспектів, і важливо враховувати його комплексність та специфіку для кожного конкретного проекту. Розглянемо деякі підходи до цього визначення (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 - Підходи до трактування поняття «управління проектом»

Авторство	Визначення
1	2
Кодекс знань про управління проектами [2]	Управління проектом – це процес застосування знань, навичок, методів, засобів та технологій для досягнення або перебільшення очікувань учасників проекту.
Фахівці інституту управління проектами (США) [2]	Управління проектом – це мистецтво керувати та координувати людські та матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проекту, застосовуючи системи сучасних методів і технік управління для досягнення визначених результатів.
Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай [3]	Управління проектом – це застосування знань, навичок, інструментів і методів до операцій проекту для задоволення потреб, які висуваються до проекту.

Кінець таблиці 1.3

1	2
Л.Ф. Кожушко [4]	Управління проектом – це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети.
Г.М. Тарасюк [5]	Управління проектами – це визнана у всьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, це філософія керівництва проектами. Це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів для успішного досягнення поставленої мети.
О.В. Березін [6]	Управління проектом – це процес організації використання фінансових, трудових і матеріальних ресурсів проекту з метою досягнення поставлених цілей у найкращий спосіб.

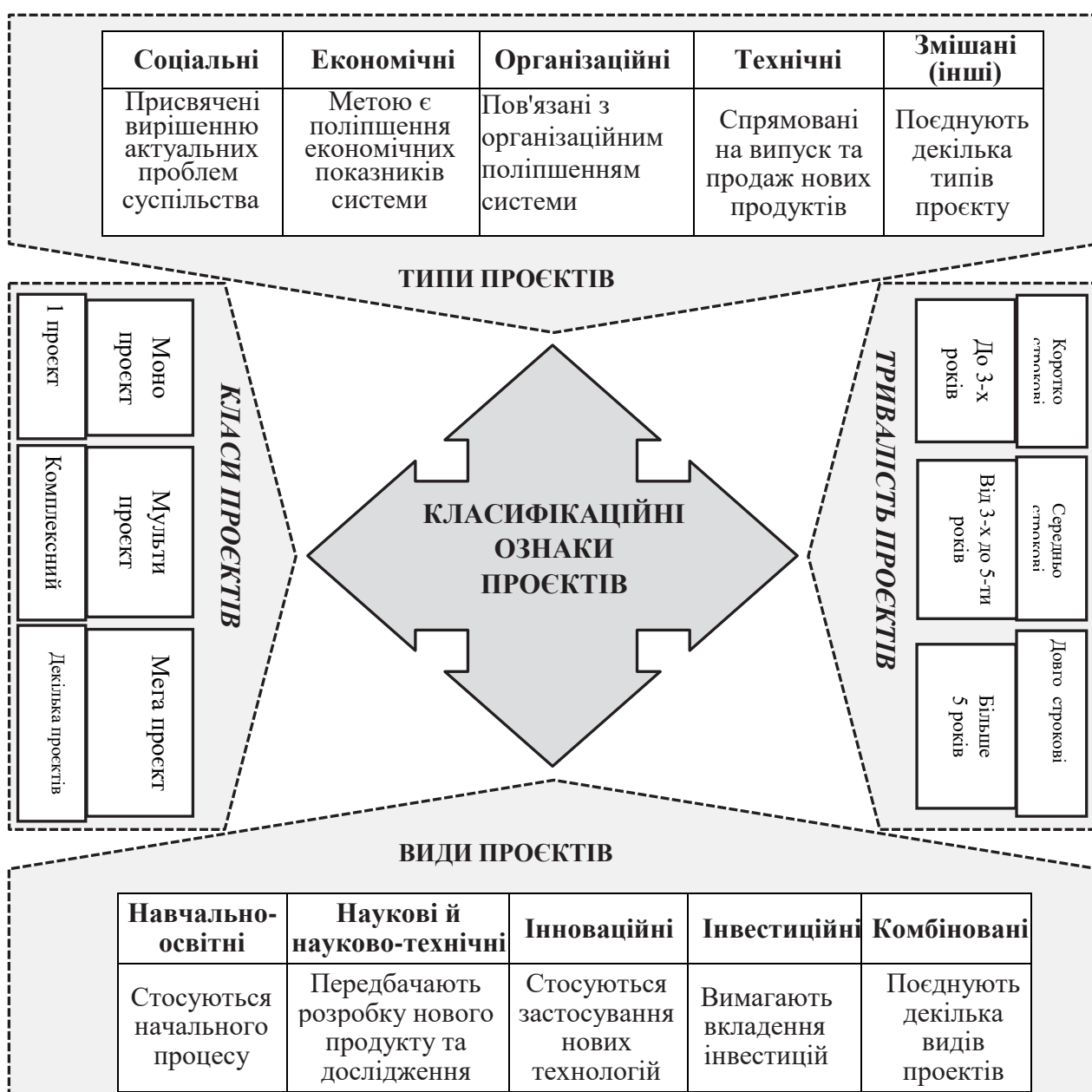


Рисунок 1.1 - Основні класифікаційні ознаки проектів

Відповідно до наведених визначень можна дійти висновку, що управління проектом в широкому розумінні відображає ключові аспекти цієї професійної діяльності та являє собою комплексну та систематичну діяльність, спрямовану на досягнення успішних результатів у проекті. Розглянемо кілька ключових елементів цього визначення [8-11]:

- професійна діяльність - управління проектом розглядається як професійна галузь, що вимагає спеціалізованих знань, навичок та досвіду;

- використання сучасних наукових знань - означає, що управління проектом базується на актуальних та передових наукових досягненнях, включаючи теорію управління, методи та стратегії;

- навички, методи, засоби і технології - управління проектом використовує різні інструменти, методи та технології для досягнення своїх цілей, що може включати програми управління проектами, комунікаційні засоби, методи планування та інше;

- орієнтована на отримання ефективних результатів - основна мета управління проектом полягає в досягненні успішних та ефективних результатів, які відповідають визначеним цілям проекту;

- вплив на працівників для успішного втілення проектів - управління проектом включає в себе ефективне спілкування та керівництво персоналом для забезпечення спільної роботи на досягнення цілей проекту;

- процедура планування, розподілу і регулювання ресурсів - визначення управління проектом як процедури вказує на систематичний та структурований підхід до організації та виконання проекту;

- урахування всіх обмежень проекту - означає узгодження управління проектом з технічними, бюджетними та часовими обмеженнями проекту.

Головною метою управління проектами є вирішення завдань у найкоротший час, у межах бюджету та з найвищою якістю [9-12]:

- посилення перспективності проекту - розробка стратегічних напрямків розвитку інноваційних процесів визначається як ключова мета, при цьому

робиться акцент на створенні довгострокової цінності та сприянні інноваційному розвитку;

- підвищення якості рішень - більше уваги приділяється якості прийнятих рішень, включаючи їх своєчасність, оперативність та комплексність, що сприятиме ефективному управлінню та вирішенню проблем;

- збільшення оперативності управління - скорочення термінів проектування і реалізації рішень покликано забезпечити ефективне використання ресурсів та швидкий вплив на бізнес-процеси;

- забезпечення економічної ефективності проекту - мінімізація витрат та максимізація результату покликані гарантувати ефективність вкладених ресурсів у проект, що є ключовим для успішної реалізації;

- підвищення відповідальності за проектні рішення - покладення відповідальності за прийняття прогресивних рішень підкреслює важливість позитивного впливу на розвиток підприємства та уникнення втрат ресурсів.

Управління проектами, є інтегральною наукою, яка взаємодіє з різними аспектами управління та використовує знання з різних областей для досягнення успішних результатів, що свідчить про інтегральний та мультидисциплінарний характер управління проектами [8]. Розглянемо кожен з основних сфер, яка нами визначена:

- загальна теорія управління (включає управління стаціонарними процесами і внутрішньофірмове управління, дана область зосереджена на основних принципах та підходах до ефективного управління в рамках організації);

- стратегічний менеджмент і управління персоналом (зорієнтований на розробку стратегій для досягнення цілей та управління персоналом, що включає планування, розвиток та залучення персоналу);

- управління виробництвом та іншими операційними функціями (охоплює управління виробництвом, маркетингом, фінансами, інвестиціями, інноваційною діяльністю, матеріально-технічним забезпеченням, збутом тощо.

це розглядається як комплексний підхід до операційного управління);

- управління проектом та проектний аналіз (визначається як управління нестационарними динамічними процесами та управління змінами. це ключовий аспект управління проектами, що забезпечує ефективну реалізацію завдань проектів);

- комп'ютерні та інформаційні системи і технології (зазначає важливість використання сучасних інформаційних технологій та систем для поліпшення управлінських процесів та прийняття рішень);

- інші напрями (зазначає різноманітні інші аспекти, що можуть включати різні напрями, такі як етика управління, соціальна відповідальність, правові аспекти тощо).

Система управління проектом, що включає об'єкт (проект) та суб'єкт (команду управління проектом) розглядається у вигляді двох процесів. Детальніше розглянемо дві групи процесів у системі управління проектом [9]:

- проектно-орієнтовані процеси - ці процеси пов'язані з об'єктом управління проектом або самим проектом. Вони включають безпосередні роботи, що виконуються виконавцями проекту з метою досягнення головної мети або отримання результатів проекту. Це може охоплювати різноманітні дії, такі як планування, виконання завдань, моніторинг та контроль;

- процеси управління виконавцями проекту - ці процеси пов'язані із суб'єктом управління проектом або командою управління проектом. Вони включають у себе створення опису заходів щодо планування, організації та координації робіт за проектом з метою забезпечення його успішного завершення. Ці процеси можуть включати формування графіків, розподіл завдань, вирішення конфліктів, спілкування з учасниками та інші аспекти управління командою.

Здійснення ефективного управління вимагає збалансованого підходу до обох груп процесів, сприяючи таким чином успішному виконанню проекту. Отже, ефективне функціонування СУП вимагає врахування ключової ролі науково-обґрунтованих принципів проєктного управління в ефективному функціонуванні системи управління проектом (СУП) (рисунок 1.2).

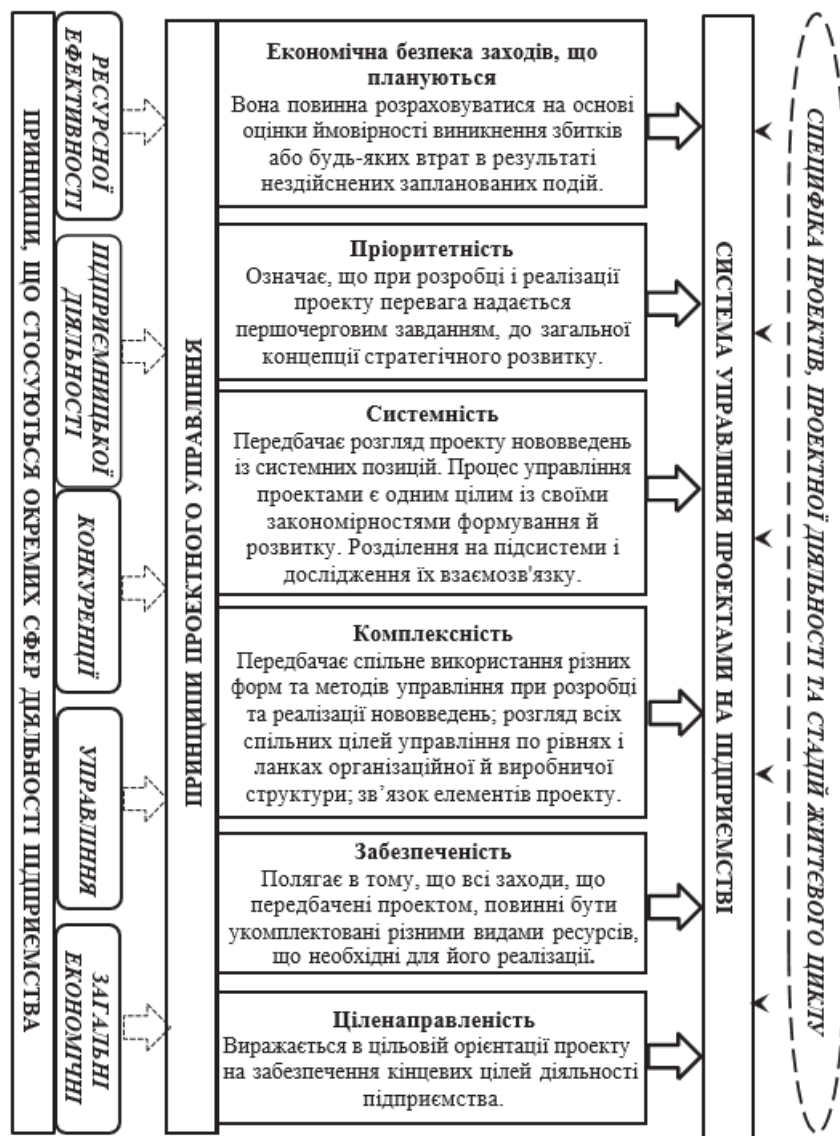


Рисунок 1.2 - Принципи функціонування системи проєктного управління

Дотримання принципів управління проектом вимагає відповідної координації між суб'єктами проєктного управління. Така координація є ключовою для забезпечення ефективності та успішності проекту. Принципи

управління проектом можна розглядати як взаємоспіввідношені та взаємодоповнюючі елементи, які спрямовані на досягнення загальної мети - успішної реалізації проекту. За своєю сутністю принципи тісно взаємопов'язані між собою: наприклад, реалізація принципу цілеспрямованості і системності не буде ефективною без існування концептуальної моделі, оскільки управління проектом – це управління розробленням і втіленням проекту, змінами тощо. Вони повинні бути втілені в результаті реалізації проекту через структурну модель сфери знань, навичок та компонентів основних процесів (напрямів) діяльності, що належать до сучасної концепції управління проектом (проектного підходу) [9]. Розглянемо основні аспекти управління проектом, визначаючи різні аспекти, які вимагають управлінської уваги під час реалізації проекту:

- предметна сфера - спрямована на забезпечення виробництва продуктів і послуг у межах проекту; управління змінами в структурі та бізнес-процесах підприємства, яке розвивається;
- управління якістю - планування, забезпечення і контроль якості відповідно до встановлених вимог і стандартів;
- управління часом - визначення послідовності та тривалості робіт, календарне планування і контроль виконання;
- управління вартістю - планування ресурсів, оцінка результатів, формування кошторису і бюджету, контроль за їх виконанням;
- управління ризиком - прогнозування, аналіз, оцінка та запобігання виникненню ризикових подій, а також управління їх наслідками;
- управління людськими ресурсами - визначення потреб та складу персоналу, його кількісної та кваліфікаційної структури;
- управління контрактами і постачаннями - планування контрактів і постачань, вибір джерел, адміністрування та закриття контрактів;
- управління комунікаціями - розроблення, організація та контроль інформаційного обміну в рамках проекту;

- управління змінами - прогнозування, виявлення та адаптація до змін, контроль та оцінювання їх впливу на проект.

Кожен із цих аспектів важливий для успішного виконання проекту, і їхнє комплексне управління сприяє досягненню поставлених цілей. Таким чином, склад і структура за напрямками проектного управління є похідною від змісту конкретного проекту підприємства, основних учасників проекту та визначених за ними компетенцій, основних фаз, етапів і комплексів робіт щодо реалізації проекту протягом його життєвого циклу.

### **1.3 Державна підтримка аграрного сектору економіки**

Економічна діяльність сільськогосподарських підприємств в аграрній галузі пов'язана з низкою ризиків, усунення яких не залежить від людини, тому досягнення головної підприємницької цілі – отримання прибутку – потребує зовнішнього організаційно-економічного та фінансового сприяння в ролі державної підтримки. Установлення високих, конкурентоспроможних у соціально-економічному плані фінансових результатів означає одночасно реалізацію соціальної та економічної місії сільськогосподарського підприємства. Від якості результату, отриманого підприємством, залежить соціально-економічний добробут підприємця, працівника, сільської території, жителів села, адже сільське господарство – надзвичайно обширна за значимістю галузь [12].

Коментуючи теоретичні аспекти організації розвитку сільськогосподарських підприємств у контексті необхідності державної підтримки цієї сфери господарювання, варто відзначити безумовну доцільність реалізації підтримувальної політики щодо цієї сфери підприємництва, адже цей захід відзначений практикою минулого і сучасності. Підприємства сільського

сектору економіки, перебуваючи в організаційно-економічній залежності від природи, ресурсної бази території, залишаються ключовими гравцями в реалізації процесу забезпечення стабільності продовольчої безпеки, досягнення критеріїв сталого розвитку сільських територій, реалізації програм «зеленого» зростання. Зазначене, на загальне переконання, становить фундаментальну основу характеризування теоретико-методичних засад організації розвитку, а також державної підтримки галузевого підприємництва.

Відповідність цього висновку об'єктивним критеріям значимості і ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств доведена наукою й сформована у представленні багатьох дослідників організаційно-економічного розвитку аграрної галузі [14-19]. На їхні оцінки в теоретико-методичному і практичному плані зорієнтовані заходи з нашого авторського поглиблення сутності проблеми, але при цьому варто стояти на позиції, що запорукою реалізації потенціалу сільського господарства виступає формування перспективної економічної результативності підприємств будь-якої організаційної форми, розміру тощо. Державна підтримка є ефективним організаційно-економічним заходом стимулювання підприємницької діяльності задля гарантування продовольчої безпеки та досягнення критеріїв сталого розвитку сільських територій.

Теорія організації розвитку та державної підтримки підприємництва багатопланова і багатоаспектна у визначенні результатів і формування моделей цього процесу. Суто для сільськогосподарського підприємництва актуальним в теоретичному й практичному сенсі застосування є економічне стимулювання. Фактор економічного стимулювання державою, ринком, недержавними організаціями підприємництва, втілюється застосуванням організаційних, економічних, інституційних, правових заходів із заохочення підприємств до ведення необхідної за ефективністю господарської діяльності. Для організації розвитку підприємництва економічне стимулювання має базове значення і характеризується як структурована за напрямками впровадження система

інституційних, організаційних, фінансово-економічних чинників спрямування господарської діяльності у певне русло [16-21].

Економічне стимулювання є процесом реалізації політики державної підтримки підприємництва, здійснюваної на макро – (економіка), мезо – (регіон, галузь), а також мікрорівні (підприємство). Відповідний вплив економічного стимулювання передбачає формування передумов для досягнення програмних результатів через координацію забезпечення цільових ефектів виробничо-господарської діяльності підприємств, формування мотивації трудової діяльності працівників підприємств, реалізацію заходів підвищення конкурентоспроможності.

У системі організації підприємництва, а також здійснення економічного стимулювання й реалізації заходів державної підтримки сільськогосподарського підприємництва враховують особливості сільського господарства. Зокрема, О. Солонка [27] для забезпечення ефективної діяльності сільськогосподарських підприємств розглядає п'ять груп галузевих особливостей, які потрібно враховувати у сільськогосподарській діяльності. Зокрема це:

- інституційні особливості – відсутність нормативно-правової бази: недостатня регуляторна підтримка може призводити до правових неузгоджень та труднощів у виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції; державна підтримка: специфіка галузі може вимагати активної державної підтримки для забезпечення стабільності та розвитку;

- економічні особливості - нерівномірне надходження коштів: сезонність виробництва може призводити до нерівномірного розподілу фінансових потоків протягом року; низький рівень кредитування: недостатня доступність кредитів може ускладнити фінансування сільського господарства;

- технологічні особливості - залежність від природно-кліматичних умов: сільське господарство часто залежить від погодних умов, що може впливати на врожай та витрати; сезонність виробництва: важливо планувати роботу

враховуючи сезонні вимоги та обмеження;

– соціальні особливості - низький рівень доходів та освіченості: це може вимагати соціальних програм та заходів для підтримки сільського населення; відсутність інфраструктури: сільські райони можуть потребувати розвитку інфраструктури для поліпшення життєвих умов та підтримки сільського господарства;

– етнічні особливості - менталітет та економічне мислення: культурні особливості можуть впливати на сприйняття та розвиток сільського господарства [27].

Організаційно-економічні інструменти ефективно функціонують за умови існування відповідного комплексного механізму. Організаційно-економічний механізм в аграрній сфері необхідно розглядати як систему організаційних, економічних, правових, управлінських і регулюючих заходів і процесів, що формують і впливають на порядок функціонування сільськогосподарських підприємств, яка приведе до досягнення очікуваних економічних, соціальних, екологічних та інших результатів [28].

Реалізація організаційних, економічних, правових, управлінських і регулюючих заходів, яка є основною складовою організаційно-економічних інструментів забезпечення розвитку підприємств АПК, обов'язково повинна мати послідовний та системний характер. Такий системний та послідовний характер організаційно-економічного механізму АПК в Україні обумовлюється потребою в комплексному підході до розвитку аграрного сектору. Розглянемо основні елементи цього механізму: створення суб'єктів ринкового типу: стимулювання підприємництва та приватизація аграрних підприємств, розвиток ринкових відносин та конкуренції в аграрному секторі; інфраструктура аграрного ринку: розвиток та модернізація інфраструктури для забезпечення ефективної торгівлі та переробки сільськогосподарської продукції; організація земельних відносин: впровадження земельної реформи та створення ефективної системи земельного володіння та використання; система керування аграрною

сферою: розробка та впровадження ефективного управління в аграрному секторі, включаючи моніторинг та аналіз; розвиток сільського підприємництва та сільськогосподарської обслуговуючої кооперації: стимулювання малих та середніх фермерських господарств та кооперативів; програми сільського розвитку: реалізація програм та стратегій для підтримки сільського розвитку та підвищення життєвого рівня сільського населення; інвестиційно-інноваційний розвиток: залучення інвестицій та впровадження інновацій для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності; система державного контролю і логістики: забезпечення ефективного контролю за якістю та безпекою сільськогосподарської продукції та логістичних процесів; кредитування та банківські послуги: доступ до кредитів та фінансових послуг для аграрних суб'єктів; страхування сільськогосподарських ринків: розвиток систем страхування для захисту від ризиків та негоди; підтримка держави: здійснення державної підтримки аграрного сектору через різні інструменти та програми; цінове та митно-тарифне регулювання: встановлення чесних та ефективних цін, а також митно-тарифного регулювання для захисту вітчизняного аграрного виробника; матеріально-технічне забезпечення: забезпечення доступу до необхідних матеріальних та технічних ресурсів для виробництва; оподаткування та ринок цінних паперів: раціональне оподаткування та розвиток ринку цінних паперів для залучення інвестицій. Вище перераховані елементи взаємодіють та утворюють цілісний механізм, спрямований на стійкий та збалансований розвиток аграрного сектору в Україні [29].

Вплив будь-якої державної підтримки не є однозначним, і сільське господарство – не виняток. Загалом, субсидії в сільському господарстві можуть мати як позитивні, так і негативні економічні наслідки, і важливо збалансувати їх використання для досягнення стійкого розвитку (таблиця 1.4). Сільське господарство є однією з найбільш субсидійованих галузей в економіці світу. Субсидії надаються з метою різних економічних, соціальних і політичних цілей.

Таблиця 1.4 - Позитивні та негативні наслідки субсидіювання для основних стейкхолдерів

Стейкхолдери	Позитивні наслідки	Негативні наслідки
Субсидійовані фірми	Збільшення технічної ефективності та дослідницьких витрат, підтримка експортних можливостей через зниження цін	Спотворення конкуренції та зниження продуктивності через збільшення змінних витрат
Споживачі	Зниження споживчих цін через збільшення обсягу виробництва	Можливе збільшення податків для фінансування субсидій, що може вплинути на споживчі витрати
Постачальники ресурсів (включаючи землевласників, робітників, фінансові інституції)	Підвищення попиту на землю та росту цін на неї	Підвищення вартості виробничих факторів, що може призвести до збільшення заробітних плат та зниження рівня безробіття
Економіка в цілому	Збільшення стабільності цін, розвиток менш розвинених галузей, покращення сальдо поточного рахунку	Змішане втручання у ринковий механізм, витіснення інвестицій, екологічні проблеми через збільшення викидів
Держава	Більші можливості контролю за економікою, зростання сільськогосподарського виробництва	Збільшення державних витрат, зростання державного боргу або податкового навантаження

Важливо враховувати, що використання субсидій у сільському господарстві також може викликати критику та приводити до деяких проблем, таких як перекося в конкуренції, забруднення довкілля та інші. Таким чином, впровадження субсидій потребує уважного балансу між різними інтересами та врахуванням ефективності цих заходів у досягненні поставлених цілей [20-22].

На жаль, намагаючись використати підтримку для досягнення зазначених цілей, держава не завжди зважає на всі ризики такої підтримки для економіки та інших стейкхолдерів. «Фіаско держави» – класична ситуація, коли замість допомоги економіці, держава робить тільки гірше через неспроможність політичного механізму. У випадку з субсидіями, це:

- спотворення зовнішньої торгівлі - субсидії, пов'язані з цінами та обсягами виробництва, можуть спотворювати конкуренцію на міжнародних ринках та призводити до зменшення обсягів імпорту, оскільки внутрішні ціни

стають більш конкурентоспроможними;

- спотворення факторних ринків - збільшення виробництва через субсидії може підвищити попит на фактори виробництва, що призводить до змін в цінах на робочу силу та інші ресурси;

- збитки для економіки - фінансування субсидій вимагає додаткових податкових надходжень, що може призвести до зменшення попиту на продукцію та викликати безповоротні втрати для економіки;

- негативні зовнішні наслідки - збільшення субсидійованого виробництва може призводити до зростання викидів, що негативно впливає на довкілля;

- спотворення конкурентної поведінки - субсидії можуть призводити до того, що підприємства, які отримують їх, не будуть зацікавлені в модернізації та конкурентоспроможності, оскільки вже мають фінансові переваги;

- пошук ренти - готовність держави субсидіювати створює стимули для підприємств до участі в лобіюванні та отриманні додаткових фінансових переваг.

Ці наслідки можуть впливати на ринкові механізми та структуру господарства, а також мати додаткові соціальні та екологічні впливи. Аграрний сектор у режимі реального часу вчиться працювати не лише у форматі війни, а й за умов відсутності коштів, зокрема державних. Якщо суворо дотримуватися Бюджетного кодексу, то 2023 року за різноманітними програмами держпідтримки, зважаючи на закріпленій норматив 1% від ВВП, генерований сільським господарством у попередньому році, в аграрну галузь мало надійти кілька мільярдів гривень. Навіть із корекцією на території, що скоротилися через тимчасову окупацію, розрахункова сума підтримки АПК не могла бути нижчою від 4–4,5 млрд гривень. Реальність виявилася протилежною – прямі дотації сектору, вперше за щонайменше 10 років, не передбачені взагалі [21].

Програми держпідтримки АПК останні кілька років існували за принципом «держава вдає, що допомагає – ми вдаємо, що користуємося».

Нарочита забюрократизованість процедур, специфічність підтримуваних напрямів, вічне непотрапляння в дедлайни та слабкий регулятор в особі Мінагропроду стабільно призводили до того самого результату – значна частина невикористаних коштів поверталася до держбюджету. Безумовно, деякі одержувачі все ж таки траплялися, але загалом розрив між показниками «закладено до Держбюджету» і «дійшло до галузі» був колосальним. Зазначимо, що навіть за 100% використання програм і навіть у найкращі роки закладених за ними сум вистачало на одиниці відсотків від загальної кількості учасників ринку [21].

Декоративність аграрних програм держпідтримки зберігалася за мовчазної згоди законодавця та Мінфіну: за неофіційною інформацією, відповідний рядок у бюджеті «в умі» навіть не підкріплювався реальними грошима й надходженнями. Проте 2023 року правила гри змінюються. Існує кілька ключових причин, чому програми державної підтримки для аграрного сектору зазнали скорочень і невдач в останні роки:

- обмежені фінансові можливості - державний бюджет має обмежені ресурси через великий пріоритет оборонних витрат. Очевидно, що величина виділених коштів для аграрного сектору недостатня для вирішення його потреб, особливо з урахуванням надблагополучних років та оборонних витрат;

- недостатнє лобіювання - після реформ та ліквідації Мінагрополітики, з'явився недостатньо компетентний орган для лобіювання аграрних інтересів;

- реформа та скорочення виконавчих органів - реформа Кабінету Міністрів, включаючи скорочення кількості міністерств, призвела до скорочення централізованих органів, включаючи ті, які відповідали за розподіл дотацій.

Враховуючи ці обставини, рекомендацією може бути активне лобіювання від представників аграрного сектору, спрямоване на збільшення фінансової підтримки та відновлення дієвого механізму розподілу дотацій. Також,

можливе залучення міжнародних партнерів чи робота над альтернативними фінансовими механізмами для підтримки сільського господарства.

Уряд пропонує переглянути підхід до надання підтримки аграрному сектору, звертаючи увагу на залучення міжнародних організацій та грантову допомогу замість традиційних державних програм. Проект закону №8025, ймовірно, спрямований на створення правового механізму для отримання та використання зовнішніх фінансових ресурсів для сільського господарства в умовах військового стану. Деякі ключові аспекти та можливі нововведення, що передбачає цей законопроект, можуть включати:

- кредитування та страхування - документ передбачає можливість компенсації для аграріїв через механізми кредитування та страхування;
- нововведення в сфері державної підтримки - Законопроект визначає нові підходи та інструменти для надання допомоги, можливо, зокрема, шляхом використання грантів із зовнішніх джерел;
- адаптація до військового стану - важливим аспектом може бути адаптація механізмів підтримки до умов військового стану, що передбачає особливі умови та заходи для забезпечення стійкості агросектору.

Загальною метою такого підходу може бути збільшення фінансової стійкості аграрного сектору та залучення міжнародної підтримки для покращення його ефективності та сталості в умовах військового конфлікту. Серед іншого донорська допомога спрямовуватиметься на:

- залучення кредитів для будівництва експортної інфраструктури - зокрема, фінансування для будівництва залізничних елеваторів, авто, перевалочних пунктів та мультимодальних комплексів.
- страхування експортних об'єктів - забезпечення страхової захищеності експортних об'єктів, а також часткова компенсація страховикам у разі знищення внаслідок військових дій;
- закупівля зерновозів, причепів і зернових контейнерів - підтримка обладнання для транспортування та експорту сільськогосподарської продукції;

- капітальне будівництво експортної інфраструктури - сприяння розвитку експортної інфраструктури через субсидування певних витрат і відсотків за кредитами;
- оновлення техніки і обладнання - фінансова підтримка для оновлення парку зерновозів, зернових контейнерів та іншого обладнання для навантаження та розвантаження;
- страхування об'єктів зберігання і переробки - запровадження системи страхування об'єктів зберігання або переробки продукції від ризиків у вигляді бойових і військових дій;
- підтримка виробників вітчизняної техніки - сприяння виробникам вітчизняної техніки через її закупівлю та надання у безоплатне користування сільгоспвиробникам, з можливістю лізингу після завершення військових дій.

Також залишається чинною програма пільгових кредитів «5-7-9», координувана Мінфіном. Щодо можливості запровадження місцевих програм сільгоспідтримки на регіональному рівні, це може бути важливим інструментом для адаптації до конкретних потреб та викликів кожного регіону. Місцеві програми можуть враховувати особливості місцевих господарств, кліматичні умови, ринкові особливості та інші фактори, що впливають на сільське господарство. Однак важливо забезпечити прозорий і ефективний механізм реалізації таких програм та врахувати можливість їхньої координації з загальнодержавними ініціативами для забезпечення їхньої сумісності та ефективності.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі дипломної роботи узагальнено теоретичні підходи до економічної сутності категорії «грант» та «проект». Виявлено, що гранти можуть надавати різні організації, такі як державні установи, приватні фонди, некомерційні організації, корпорації і навіть приватні особи. Зазначено, що

гранти відіграють важливу роль у підтримці різних галузей та ініціатив, сприяючи науковим дослідженням, соціальному розвитку, освіті. Так як грантовий проєкт повинен бути не лише технічно обґрунтованим та ефективним, але і спрямованим на розв'язання конкретної соціальної проблеми для досягнення позитивного впливу на суспільство.

Доведено, що побудова ефективної системи управління проєктами є складним завданням і дійсно вимагає дослідження теоретичних засад та використання відповідного методичного підходу та інструментарію. Виявлено, що склад і структура за напрямками проєктного управління є похідною від змісту конкретного проєкту підприємства, основних учасників проєкту та визначених за ними компетенцій, основних фаз, етапів і комплексів робіт щодо реалізації проєкту протягом його життєвого циклу.

Зазначено, що реалізація організаційних, економічних, правових, управлінських і регулюючих заходів, яка є основною складовою організаційно-економічних інструментів забезпечення розвитку підприємств АПК, обов'язково повинна мати послідовний та системний характер. Такий системний та послідовний характер організаційно-економічного механізму АПК в Україні обумовлюється потребою в комплексному підході до розвитку аграрного сектору.

## **2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «ШУМОВЕЦЬКЕ»**

### **2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності СТОВ «Шумовецьке»**

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю СТОВ «Шумовецьке», Хмельницької області започаткував свою діяльність на початку 2002 року, після прийняття Верховною Радою України постанови «Про земельну реформу». На сьогоднішній день СТОВ «Шумовецьке» являється добровільним статутним об'єднанням громадян-власників особистих земельних ділянок та майнових паїв для спільного колективного господарювання. СТОВ «Шумовецьке» - багатогалузеве господарство молочно-зерново-бурякового напрямку з розвиненим тваринництвом [30].

У СТОВ «Шумовецьке» нараховується 1387 га сільськогосподарських угідь, у тому числі 1382 га ріллі. В структурі посівної площі 45% займає зернова група, 9% - технічні культури, 46% - кормові культури. Система управління у кооперативі, в першу чергу спрямована на юридичний базис:

- Закон України «Про сільськогосподарські товариства» [31] на який спирається кооператив у своїй діяльності і управлінні;

- статут товариства, розроблений з урахуванням вимог цього закону визначає принципи організації, управління та контролю за діяльністю з боку засновників; порядок створення функціональних служб та структурних підрозділів, відзначено сферу компетенцій та процедури прийняття рішень органів управління.

Важливим елементом демократизації управління в СТОВ «Шумовецьке» є загальні збори на яких кожен член товариства має один ухвалений голос незалежно від розміру його паю, а асоційований член – лише право дорадчого голосу. Правління і голова кооперативу обираються на загальних зборах.

Частка чистого прибутку від діяльності кооперативу щорічно розподіляється між учасниками пропорційно їх часткам в майні товариства в порядку і за умовами, прийнятими і затвердженими загальними зборами кооперативу. Результати господарювання дають можливість піднімати матеріальний добробут працюючих і вести розширене відтворення господарства.

Основною метою діяльності СТОВ «Шумовецьке» є задоволення економічних потреб членів товариства та отримання прибутку. Предметом діяльності є [30]:

- виробництво, переробка, закупка та реалізація всіх видів продукції сільського господарства із застосуванням високоефективної техніки та технології;
- заготівля, переробка та реалізація вторинної сировини, рослинної та мінеральної сировини у встановленому законодавством порядку;
- розвиток підсобних промислів та виготовлення товарів широкого вжитку;
- постачальницька діяльність товаровиробника: сільськогосподарської продукції, засобів малої механізації, сільськогосподарського інвентаря, гербіцидів, мінеральних добрив, насіння, комбікормів, племінної худоби та птиці, ветеринарних препаратів;
- виготовлення малогабаритної сільськогосподарської техніки, дрібного інвентаря, предметів побуту;
- надання технічної допомоги в обробітку землі і збирання врожаю;
- виробництво та реалізація товарів народного споживання, продуктів харчування;
- вирощування, відгодівля та переробка ВРХ, свиней та птиці;
- заготівля ВРХ, свиней та птиці у фізичних та юридичних осіб за готівку;

- торгівля гуртом та вроздріб продовольчими та непродовольчими товарами;
- організація інвестиційної діяльності у встановленому законодавством порядку;
- зовнішньо-економічна діяльність у встановленому законодавством порядку, спрямована на утворення ефективних господарських структур міжгалузевого характеру;
- виконання робіт по автоматизації та механізації виробничих процесів;
- сервісне обслуговування транспортних засобів, а також усього комплексу робіт з ним пов'язаних;
- організація громадського харчування та усіх видів побутового обслуговування населення;
- здійснення актів доброчинності та милосердя;
- здійснення благодійної діяльності.

СТОВ «Шумовецьке» керується в своїй діяльності чинним законодавством, міжнародними договорами та міжурядовими угодами, діючим статутом, установчим договором, а також внутрішніми правилами процедур, регламентами та іншими локальними нормативними актами. Для аналізу діяльності СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр. розрахуємо основні показники інтенсифікації виробництва (таблиця 2.1) [30]. Розрахунок здійснено на основі даних Додатку А.1, А.2.

Як бачимо з таблиці 2.1, продуктивність праці на підприємстві зазнає певних коливань. Так, у 2019 році вона становила 1011,10 тис грн., що на 32,98 тис грн. перевищує її значення у 2020 році. У 2021 році її обсяг становив 1166,72 тис грн., який перевищив аналогічне значення у 2020 році на 188,60 тис грн. Зростання валової продукції, продуктивності праці свідчить про ефективну діяльність підприємства у 2021 році, враховуючи щорічну зміну кількості працівників та їх тенденцію до зменшення. Для аналізу результатів інтенсифікації виробництва на СТОВ «Шумовецьке» побудуємо таблицю 2.2.

Таблиця 2.1 - Характеристика показників інтенсифікації виробництва на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення				Темп зростання
				абсолютне, 2020р./2019р.	відносне, 2020р./2019р., %	абсолютне, 2021р./2020	відносне, 2021р./2020р., %	2021 р./2020 р.
Валова продукція, тис.грн	75832,70	74337,50	79337,20	-1495,20	-1,97	4999,70	6,73	1,07
Промислово-виробничий персонал, осіб	75	76	68	1,00	1,33	-8,00	-10,53	0,89
Матеріальні витрати, тис.грн	37630,00	30647,00	35266,00	-6983,00	-18,56	4619,00	15,07	1,15
Основні засоби, тис.грн	51164,00	50090,00	51483,00	-1074,00	-2,10	1393,00	2,78	1,03
Оборотні засоби, тис. грн	23640,00	33326,00	51803,00	9686,00	40,97	18477,00	55,44	1,55
Продуктивність праці, тис.грн/особу	1011,10	978,13	1166,72	-32,98	-3,26	188,60	19,28	1,19
Матеріаловіддача, грн/грн	2,02	2,43	2,25	0,41	20,36	-0,18	-7,25	0,93
Фондовіддача, грн/грн	1,48	1,48	1,54	0,00	0,13	0,06	3,84	1,04
Оборотність оборотних засобів (кількість оборотів)	3,21	2,23	1,53	-0,98	-30,46	-0,70	-31,34	0,69
Фонд оплати праці промислово-виробничого персоналу, тис.грн	5317,00	5629,00	6133,00	312,00	5,87	504,00	8,95	1,09

Таблиця 2.2 – Оцінка результатів інтенсифікації виробництва

Вид ресурсів	Індекс зміни показника інтенсифікації	Приріст ресурсу на 1% приросту продукції	Частка впливу на 100% приросту продукції		Відносна економія ресурсів, тис.грн
			екстенсивних факторів	інтенсивних факторів	
Промислово-виробничий персонал	1,19	0,84	83,84	16,16	1290,24
Матеріальні ресурси	0,93	1,08	107,82	-7,82	-5025,94
Основні фонди	1,04	0,96	96,30	3,70	-17197,96
Оборотні засоби	0,69	1,46	145,65	-45,65	-495,15

Із таблиці 2.2 наочно видно, що на 1% приросту продукції відбувається зростання промислово-виробничого персоналу на 0,84%, матеріальних ресурсів на 1,08%, основних фондів – 0,96%, а оборотних засобів – 1,46%. Варто зазначити, що основний вплив на приріст продукції здійснюють екстенсивні фактори.

Для аналізу витрат, що значною мірою відображаються на діяльності підприємства, розглянемо основні елементи, що входять до складу операційних витрат (таблиця 2.3). Розрахунок здійснено на основі даних Додатку А.1, А.2.

Таблиця 2.3 - Аналіз елементів операційних витрат на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020р./2019р.	2021р./2020р.
Матеріальні витрати, тис.грн	37630,00	30647,00	35266,00	-18,56	15,07
Витрати на оплату праці, тис. грн	5317,00	5629,00	6133,00	5,87	8,95
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн	1244,00	1098,00	1196,00	-11,74	8,93
Амортизація, тис.грн	6622,00	6462,00	5787,00	-2,42	-10,45
Інші операційні витрати, тис.грн	2972,00	3862,00	3865,00	29,95	0,08
Разом	53785,00	47698,00	52247,00	3,10	22,58

За результатами таблиці 2.3 можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу у витратах складають саме матеріальні витрати, їх обсяг у 2019 році був 37630,00 тис грн, що на 18,56% більше, ніж у 2020 році, а у 2021 році – 35266,00 тис грн., що на 15,07% перевищує показник 2020 року. Також щорічно зростають витрати на оплату праці та інші операційні витрати [30].

Для аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства використовуються дані таблиці 2.4. Розрахунок здійснено на основі даних Додатку А.1, А.2.

Таблиця 2.4 - Основні техніко-економічні показники діяльності на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Темп приросту,%	
	2019	2020	2021	2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.
1	2	3	4	5	6
Валова продукція, тис.грн	75832,70	74337,50	79337,20	-1,97	6,73
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг, тис.грн	82602,00	82143,00	96720,00	-0,56	17,75
Відсоток реалізованої продукції, %	91,80	90,50	82,03	-1,42	-9,36
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	76319,00	72228,00	80190,00	-5,36	11,02
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	0,92	0,88	0,83	-4,83	-5,71
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	5945,00	6053,00	10696,00	1,82	76,71
Рентабельність реалізованої продукції, %	7,20	7,37	11,06	2,39	50,07
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду, тис.грн	51164,00	50090,00	51483,00	-2,10	2,78
Фондовіддача, грн/грн	1,61	1,64	1,88	1,58	14,56
Фондомісткість, грн/грн	0,62	0,61	0,53	-1,55	-12,71

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Виробничі запаси, тис.грн	1054,00	8312,00	8533,00	688,61	2,66
Незавершене виробництво, тис.грн	2881,00	6254,00	6142,00	117,08	-1,79
Готова продукція, тис.грн	12071,00	31413,00	15882,00	160,24	-49,44
Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.	75	76	68	1,33	-10,53
в т.ч. робітників, чол.	65	68	60	4,62	-11,76
Річний ефективний фонд робочого часу, год.	2038,17	1966,31	1998,85	-3,53	1,65
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	1011,10	978,13	1166,72	-3,26	19,28
Фонд заробітної плати працівників, тис.грн	5257,10	5570,70	6073,80	5,97	9,03
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн/чол.	5841,22	6108,22	7443,38	4,57	21,86

Результати аналізу техніко-економічних показників дозволили зробити такі висновки:

- фондівіддача показує, скільки гривень виручки припадає на одну гривню основних фондів. Як бачимо, цей показник має тенденцію до збільшення протягом всього періоду дослідження році вона зростає, що є позитивною тенденцією і свідчить про збільшення ефективності використання основних фондів підприємства;

- фондомісткість є оберненим показником до фондівіддачі і вказує на вартість основних виробничих фондів, що припадає на одиницю обсягу виробництва або реалізації продукції. Відповідно, рівень фондомісткості зменшився у 2021 році;

- чистий дохід від реалізації продукції на СТОВ «Шумовецьке» щорічно зростає: у 2019 році - 5945,00 тис. грн, а вже у 2021 році – 10696,00 тис. грн;

- собівартість реалізованої продукції у 2021 році зросла на 11,02% порівняно із 2020 роком, але значно меншими темпами, ніж обсяги збільшення виручки, що привело до зменшення витрат на одну гривню реалізованої продукції;

- продуктивність праці також має тенденцію до зростання незважаючи на зменшення річного фонду робочого часу.

Зміни в обсязі валової продукції спричинені впливом певних факторів, дію яких розглянуто у таблиці 2.5. Як видно із таблиці 2.5, основний вплив на зміну обсягу виробництва у 2020 році становить зменшення годинного виробітку на 2812453,27 грн.

Щодо 2021 року, то збільшення обсягів виробництва було спричинено зменшенням чисельності працівників і цей вплив становив – 7825000,00 грн та зміни кількості робочих днів на 263938,49 грн. Позитивний вплив на зміну обсягу виробництва мав такий показник як середньогодинний виробіток, який становив 13088638,49 грн [30].

Проаналізуємо динаміку основних показників ефективності управління за допомогою аналітичної таблиці 2.6. Розрахунок здійснено на основі даних Додатку А.1, А.2.

Із таблиці 2.6 слідує, що обсяг реалізації продукції на 1 управлінського працівника у 2019 році складав 5506,80 тис грн, 2020 році – 10267,88 тис грн , що викликано зменшенням кількості працівників, у 2021 році – 132240,00 тис грн; таке зростання викликане значним скороченням кількості управлінських працівників та збільшенням обсягів реалізації продукції. Загалом у 2021 році відбулось покращання діяльності підприємства, що свідчить про ефективність управління. Також зросла матеріальна зацікавленість працівників із зростанням рівня фонду оплати праці.

Таблиця 2.5 - Розрахунок впливу факторів на обсяги виробництва на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення, 2020р./2019р.		Відхилення, 2021р./2020р.	
	2019	2020	2021	Абсолютне	Відносне,%	Абсолютне	Відносне,%
Обсяг валової продукції, тис.грн	75832,70	74337,50	79337,20	4999,70	6,73	-1495,20	-1,97
Чисельність працівників, осіб	75	76	68	-8,00	-10,53	1,00	1,33
Кількість відпрацьованих днів у році	251	252	251	-1,00	-0,40	1,00	0,40
Середня тривалість робочого дня, год.	7,98	7,98	7,98	0,00	0,00	0,00	0,00
Середньогодинний виробіток на одного працівника, грн/особу	504,80	486,40	582,49	96,10	19,76	-18,40	-3,65
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції:							
за рахунок зміни чисельності працівників, грн	0	1011102,67	-7825000,00				
за рахунок зміни кількості робочих днів	0	306150,61	-263938,49				
за рахунок зміни тривалості робочого дня	0	0,00	0,00				
за рахунок зміни середньогодинного виробітку	0	-2812453,27	13088638,49				
Разом, грн		-1495200,00	4999700,00				

Таблиця 2.6 - Динаміка основних показників ефективності управління на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темпи зростання(падіння), % до бази	
		2019	2020	2021	2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис. грн	82602,00	82143,00	96720,00	99,44	117,75
Чисельність працюючих	осіб	75	76	68	101,33	89,47
в т.ч. управлінських працівників	осіб	15	8	3	53,33	37,50
Операційний прибуток	тис. грн	37787,00	37028,00	0,00	97,99	0,00
Загальні операційні витрати	тис.грн	29612,00	37028,00	0,00	125,04	0,00
Адміністративні витрати	тис.грн	893,00	1772,00	1969,00	198,43	111,12
Фонд зарплати всього	тис.грн	5317,00	5629,00	6133,00	105,87	108,95
в т.ч. управлінських працівників	тис.грн	59,90	58,30	59,20	97,33	101,54
Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн/особу	5506,80	10267,88	32240,00	186,46	313,99
Операційний прибуток на 1 грн. витрат на управління	грн	1,28	1,00	-	78,37	-
Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	20,00	10,53	4,41	52,63	41,91
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	1,13	1,04	0,97	91,93	93,20

## 2.2 Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства

У процесі виробничо-господарської діяльності перед підприємством постає безліч завдань, ефективне розв'язання яких визначає стабільність його фінансово-економічного стану, що відображає ефективність здійснюваних операцій, фінансову незалежність і платоспроможність.

Саме фінансово-економічний стан становить інтерес для кредиторів при вирішенні питання про надання підприємству позик і кредитів, для інвесторів — при схваленні рішень про доцільність здійснення в нього інвестицій. Крім того, фінансово-економічний стан підприємства є об'єктом постійного інтересу як конкурентів, так і партнерів [33-34].

Основними джерелами інформації, на підставі якої можна зробити висновки про фінансово-економічний стан підприємства, є Баланс (форма № 1), Звіт про фінансові результати (форма № 2) і Звіт про рух грошових коштів (форма № 3). Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр. подана у таблиці 2.7 []. Розрахунок здійснено на основі даних Додатку Б.1, Б.2, Б.3.

Із даних таблиці 3.1 видно, що активи підприємства за період зросли з 75752,00 тис грн у 2019 році до 104538,00 тис. грн у 2021 році відповідно. За весь період спостерігається зростання всіх складових активів балансу, але слід відмітити, що воно відбувалось нерівномірно та не завжди носило додатній характер. Наочно видно, що у структурі активів переважну більшість складають довгострокові (необоротні) активи. Так, у 2019 році їх частка становила 68,79% від загальної частки активів, у 2020 році – 60,64%, у 2021 році – 50,45% відповідно. При цьому основні засоби у 2019 році були у розмірі 67,54%, у 2020 році – 59,16%, у 2021 році – 49,25% [30].

Використовуючи дані пасиву бухгалтерського балансу, дамо загальну характеристику джерел покриття активів підприємства (таблиця 2.8).

Таблиця 2.7 - Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.

Види активів	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення, 2020р./2019р.		Відхилення, 2021 р./2020р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Довгострокові (не оборотні активи) з них:	52112,00	68,79	51347,00	60,64	52735,00	50,45	1388,00	2,70	-765,00	-1,47
основні засоби	51164,00	67,54	50090,00	59,16	51483,00	49,25	1393,00	2,78	-1074,00	-2,10
довгострокові фінансові інвестиції	948,00	1,25	1257,00	1,48	1252,00	1,20	-5,00	0,00	309,00	0,00
Оборотні активи з них:	23640,00	31,21	33326,00	39,36	51803,00	49,55	18477,00	55,44	9686,00	40,97
запаси	1504,00	1,99	8312,00	9,82	8533,00	8,16	221,00	2,66	6808,00	452,66
незавершене виробництво	2881,00	0,00	6254,00	7,39	6142,00	5,88	-112,00	0,00	3373,00	117,08
готова продукція	12071,00	15,93	1086,00	1,28	15882,00	15,19	14796,00	1362,43	-10985,00	-91,00
товари	2895,00	3,82	4878,00	5,76	8504,00	8,13	3626,00	74,33	1983,00	68,50
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4060,00	5,36	2817,00	3,33	6279,00	6,01	3462,00	122,90	-1243,00	-30,62
грошові кошти та їх еквіваленти	229,00	0,30	9979,00	11,79	6463,00	6,18	-3516,00	-35,23	9750,00	4257,64
Всього активи	75752,00	100,00	84673,00	100,00	104538,00	100,00	39730,00	38,00	8921,00	11,78

Таблиця 2.8 - Аналіз джерел фінансування пасивів на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення, 2020р./2019р.		Відхилення, 2021 р./2020р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Власний капітал	49770,00	65,70	55823,00	65,93	66519,00	63,63	10696,00	19,16	6053,00	12,16
Довгострокові зобов'язання	12858,00	16,97	15463,00	18,26	21379,00	20,45	5916,00	38,26	2605,00	20,26
Поточні зобов'язання	13124,00	17,32	13387,00	15,81	16650,00	15,93	3263,00	24,37	263,00	2,00
Всього	75752,00	100,00	84673,00	100,00	104548,00	100,00	19875,00	#ДЕЛ/0!	8921,00	11,78

Аналізуючи джерела фінансування пасивів за даними таблиці 2.8, бачимо, що вагому частку складає власний капітал: 65,70% у 2019 році, 65,93% у 2020 році та 63,63% у 2021 році. Загалом на підприємстві існує тенденція до зростання джерел фінансування, хоча це відбувається не лише за рахунок власного капіталу, але і за рахунок довгострокових зобов'язань, які в 2019 році склали 16,97%, у 2020 році – 18,26% та 20,45% у 2021 році відповідно. Аналіз фінансової стійкості СТОВ «Шумовецьке» (таблиця 2.9) здійснюється за допомогою таких показників:

1) коефіцієнт автономії  $K_a$ :

$$K_a = \frac{BK}{\Pi}, \quad (2.1)$$

де  $\Pi$  – пасив балансу підприємства, грн.

2) коефіцієнт фінансової залежності розраховується за формулою  $K_3$ :

$$K_3 = 1 - K_a, \quad (2.2)$$

3) коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля) ( $K_p$ ) характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного, і визначається шляхом відношення залученого капіталу (ЗК) до суми власного (ВК):

$$K_p = \frac{ЗК}{ВК}, \quad (2.3)$$

4) коефіцієнт довгострокового залучення капіталу ( $K_{дз}$ ) характеризує структуру джерел покриття активів і визначається як частка від ділення суми довготермінових зобов'язань (ДЗ) на суму власного капіталу (ВК) і довготермінових зобов'язань:

$$K_{\text{ДЗ}} = \frac{\text{ДЗ}}{\text{ВК} + \text{ДЗ}}, \quad (2.4)$$

де ДЗ - сума довготермінових зобов'язань, грн.

5) коефіцієнт маневрування власного капіталу ( $K_{\text{МН}}$ ) характеризує ступінь мобільності власного капіталу щодо можливого вільного маневрування ним і розраховується відношенням власного оборотного капіталу (ВОК) до суми всього власного капіталу (ВК):

$$K_{\text{МН}} = \frac{\text{ВОК}}{\text{ВК}} \quad (2.5)$$

Таблиця 2.9 - Показники фінансової стійкості на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення, 2020р./2019р.	Відхилення, 2021 р./2020р.
Коефіцієнт автономії	0,66	0,66	0,64	0,00	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	0,34	0,34	0,36	0,00	0,02
Коефіцієнт фінансового ризику	0,02	0,02	0,03	-0,01	0,01
Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	-0,05	0,08	0,21	0,13	0,13

Показник маневреності власного капіталу характеризує частку запасів у власних обігових коштах. Напрямок негативних змін даного показника у 2019 році, а вже у 2021 році – збільшення, що ми і спостерігаємо у аналізованого підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності характеризує можливість підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Його нормативне значення повинно бути більше або дорівнювати 0,5.

Як стає зрозуміло з проведеного аналізу: протягом аналізованого періоду цей показник дещо змінюється і його значення суттєво менше нормативного, що свідчить про нестачу у підприємства власних активів для покриття зовнішніх зобов'язань. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля) характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного, і визначається шляхом співвідношення залученого капіталу до суми власного.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових засобів (рівень перманентного капіталу) - характеризує структуру капіталу. Чим вище показник в динаміці, тим сильніше підприємство залежить від зовнішніх інвесторів. Як бачимо із таблиці 2.9, підприємство жодним чином не залежить від зовнішніх інвесторів.

Дохід є основним джерелом покриття здійснених підприємством витрат і формування прибутку, одним з основних показників, що відбивають фінансовий стан підприємства. Аналіз показників прибутку підприємства подано у таблиці 2.10. Розрахунок здійснено на основі даних Додатку А.1, А.2.

Отже, згідно з даними таблиці 2.10, підприємство найприбутковіше працювало у 2021 році за всіма видами доходів. Так, скоротились інші операційні витрати та фінансові витрати. Вперше за три роки підприємство отримало чималий прибуток від звичайної діяльності після оподаткування у розмірі 10696,00 тис грн., що свідчить про ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 2.10 - Аналіз показників прибутку на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення, 2020р./2019р.		Відхилення, 2021р./2020р.	
				тис.грн	%	тис.грн	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис.грн	82602,00	82143,00	96720,00	14577,00	17,75	-459,00	-0,56
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	76319,00	72228,00	80190,00	7962,00	11,02	-4091,00	-5,36
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис.грн	6283,00	9915,00	16530,00	6615,00	66,72	3632,00	57,81
Адміністративні витрати, тис.грн	893,00	1772,00	1969,00	197,00	11,12	879,00	98,43
Собівартість реалізованої продукції з урахуванням адміністративних витрат і витрат на збут, тис.грн	77212,00	74000,00	82159,00	8159,00	11,03	-3212,00	-4,16
Прибуток від реалізації, тис.грн	16445,00	21973,00	29335,00	7362,00	33,50	5528,00	33,62
Інші операційні доходи, тис.грн	37787,00	37028,00	0,00	-37028,00	-100,00	-759,00	-2,01
Інші операційні витрати, тис.грн	29612,00	37028,00	0,00	-37028,00	-100,00	7416,00	25,04
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн	13565,00	8143,00	14561,00	6418,00	78,82	-5422,00	-39,97
Інші доходи, тис.грн	468,00	0,00	0,00	0,00	-	-468,00	-100,00
Фінансові витрати, тис.грн	2093,00	2090,00	656,00	-1434,00	0,00	-3,00	-0,14
Інші витрати, тис.грн	5995,00	0,00	3209,00	3209,00	-	-5995,00	-100,00
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток, тис.грн	5945,00	6053,00	10696,00	4643,00	76,71	108,00	1,82
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис.грн	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00	-
Фінансові результати від звичайної діяльності після оподаткування: прибуток, тис.грн	5945,00	6053,00	10696,00	4643,00	76,71	108,00	1,82
Чистий прибуток, тис.грн	5945,00	6053,00	10696,00	4643,00	76,71	108,00	1,82

### 2.3 Аналіз ефективності використання трудових показників

Для того щоб виявити резерви подальшого зростання ефективності використання трудових ресурсів підприємства, треба детально проаналізувати стан використання працівниками робочого часу, головним чином - причини його непродуктивних витрат.

Кожне підприємство розраховує номінальний фонд робочого часу колективу працівників, виходячи з його чисельного складу, законодавчо встановлених норм щодо тривалості робочого дня і робочого тижня, кількості вихідних і святкових днів, днів чергових відпусток, пільг окремим категоріям працівників з тривалості відпусток і робочого дня. Порівняння номінального фонду робочого часу (у людино-днях, людино-годинах) з фактично відпрацьованим робочим часом дає загальне уявлення про стан використання робочого часу на підприємстві (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Аналіз використання робочого часу на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.

Показник	Один. виміру	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп зростання	
					2020р./ 2019р., %	2021р./ 2020р., %
1	2	3	4	5	6	7
Календарний фонд часу	днів	365	366	365	100,27	99,73
Кількість неробочих днів - всього	днів	114	114	114	100,00	100,00
у тому числі: святкові	днів	64	64	64		
вихідні	днів	252	251	251	99,60	100,00
Кількість календарних робочих днів	днів	252	251	251	99,60	100,00
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	осіб	75	76	68	101,33	89,47

Кінець таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7
Корисний фонд робочого часу	люд-годин	3872736	3524040	3181021	91,00	90,27
Відпрацьовано, всього	люд-годин	2964738	2246332	2180117	75,77	97,05
Невідпрацьовано всього	люд-годин	890358	1216752	100904	136,66	8,29
у тому числі: щорічні відпустки (основні та додаткові)	люд-годин	291624	255472	214056	87,60	83,79
тимчасова непрацездатність	люд-годин	247072	172920	159136	69,99	92,03
навчальні відпустки та інші "законні" неявки	люд-годин	9840	6848	17744	69,59	259,11
неявки з дозволу адміністрації	люд-годин	13360	18552	24168	138,86	130,27
відпустки за ініціативою адміністрації	люд-годин	265208	342640	0	129,20	0,00
неявки у зв'язку з переведенням на скорочений день, тиждень	люд-годин	56246	414608	353280	737,13	85,21
з інших причин	люд-годин	7008	5712	12520	81,51	219,19
Коефіцієнт використання максимального фонду часу		365	366	365	100,27	99,73
Коефіцієнт використання номінального фонду часу		114	114	114	100,00	100,00
Коефіцієнт використання календарного фонду часу		64	64	64		

Розглядаючи таблицю 2.11 варто зазначити, що на підприємстві всіма працівниками за 2021 рік відпрацьовано 2180117 людино-годин, кількість яких становить значну частку корисного фонду робочого часу, Загальна кількість цілоденних невиходів на роботу і простоїв робітників протягом року досягла на підприємстві 10094 людино-годин, у тому числі з таких причин, як щорічні відпустки, тимчасова непрацездатність, навчальні відпустки, неявки з дозволу адміністрації, неявки у зв'язку з переведенням на скорочений день/тиждень та з інших причин.

Ефективність використання робочого часу на підприємстві визначається за такими показниками:

1) коефіцієнт використання максимально-можливого фонду часу:

$$K_{\frac{max}{F_{ef}}} = \frac{F_{max}}{F_{ef}}, \quad (2.6)$$

де  $F_{ef}$  – ефективний фонд робочого часу, год.;

$F_{max}$  – максимально можливий фонд робочого часу, год.;

2) коефіцієнт використання номінального фонду часу:

$$K_{ном} = \frac{F_{ef}}{F_{ном}}, \quad (2.7)$$

де  $F_{ном}$  – номінальний фонд робочого часу, год.;

3) коефіцієнт використання календарного фонду часу:

$$K_{кал} = \frac{F_{ef}}{F_{кал}}, \quad (2.8)$$

де  $F_{кал}$  – календарний фонд робочого часу, год.

Як видно із таблиці 2.11, у 2019 та 2021 роках дані показники залишалися незмінними, незначного впливу вони зазнали лише у 2020 році.

Оцінка ступеня і раціональності використання трудового потенціалу, впливу причин неповного або неефективного його використання і визначення сумарної величини прямих і закритих втрат живої праці, а також відхилення фактичного сукупного фонду робочого часу, від його потенціальної величини. Тому потрібно виявити всі нераціональні затрати, проведення групування причин втрат і національного робочого часу по визначаючих напрямках.

Проаналізуємо динаміку працівників за якісним складом за допомогою таблиці 2.12. Розрахунок здійснено на основі даних Додатку Г.1.

Таблиця 2.12 - Динаміка працівників за якісним складом на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення, 2020р./2019р.		Відхилення, 2021р./2020р.	
				Абсолютне , +- Відносне, %	Відносне, %	Абсолютне , +- Відносне, %	Відносне, %
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	75	76	68	-8	-10,52	1	1,33
з них: кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	0	0	3	3	0	0	0,00
кількість працюючих у віці: 15-34 років	53	53	50	-3	-5,66	0	0,00
50-54 років	12	12	10	-2	-16,67	0	0,00
55-59 років	10	11	8	-3	-27,27	1	10,00
кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями: неповна та базова вища	48	49	49	0	0,00	1	2,08
повна вища освіта	20	20	18	-2	-10,00	0	0,00

Як бачимо із таблиці 2.12, переважну кількість працюючих на підприємстві у 2019-2021 роках складають особи у віці від 15 до 34 років, а вже у 2021 році відбулось зменшення чисельності працюючих у віці від 50 до 54 років (10 осіб). Можна зробити висновок, що за останній рік підприємство оновлювалось молодими кадрами, проте зменшилась чисельність працюючих пенсійного віку. Необхідною передумовою наявності якісного складу працівників на підприємстві є підвищення їх кваліфікації (таблиця 2.13, 2.14). Розрахунок здійснено на основі даних Додатку Г.1.

Таблиця 2.13 - Підготовка кадрів на СТОВ «Шумовецьке» за 2021 р.

Показник	Навчено у 2021 р.	у тому числі:			
		первинна професійна підготовка		перепідготовка	
		всього	з них жінки	всього	з них жінки
Навчено новим професіям всього	36	24	4	12	0
безпосередньо на виробництві всього	35	24	4	11	0
у тому числі за формами навчання: індивідуальна	35	24	4	11	0
курсора	0	0	0	0	0
у навчальних закладах різних типів за договорами	1	0	0	1	0
Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	1	0	0	1	0

Як видно із таблиць 2.13 та 2.14, у 2021 році було навчено новим професіям 36 осіб та підвищило кваліфікацію 27 осіб, що свідчить про кваліфікаційний склад кадрів на СТОВ «Шумовецьке».

Таблиця 2.14 - Підвищення кваліфікації на СТОВ «Шумовецьке» за 2021р.

Назва показника	Навчено у 2021 р.	у тому числі:				
		керівники	професіонали	технічні службовці	кваліфіковані та інші робітники	
					всього	з них підвищили кваліфікаційний розряд
Підвищили кваліфікацію, всього	27	7	10	0	10	10
безпосередньо на виробництві	15	0	7	0	8	8
у навчальних закладах	12	7	3	0	2	2
Крім того, навчались за кордоном	0	0	0	0	0	0

Показником руху кадрів є частка звільнених робітників у відношенні до основних. Причини плинності кадрів можуть бути різні: мала зарплата, невідповідні умови праці, організація праці, хвороби працівників. В плинності кадрів переважно переважають молоді люди, які мають високі вимоги до умов

праці. Аналіз плинності кадрів визначається величиною в цілому по підприємству, а також по дільницях і відділах (таблиця 2.15). Розрахунок здійснено на основі даних Додатку Д.1, Д.2, Д.3.

Таблиця 2.15 - Рух кадрів на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення, 2020р./2019р.		Відхилення, 2021р./2020р.	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб	75	76	68	-8	-10,53	1	1,33
Прийнято працівників, осіб	2	10	4	0,00	0,00	8	400,00
Вибуло працівників, усього з них:	2	9	3	0,00	0,00	7	350,00
за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни	2	9	3	0,00	0,00	7	350,00
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	75	76	68	-8,00	-10,53	1	1,33
Коефіцієнт з прийняття кадрів	0,03	0,13	0,06	-0,07	-55,29	0,10	393,42
Коефіцієнт зі звільнення кадрів	0,03	0,12	0,04	-0,07	-62,75	0,09	344,08
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,05	0,25	0,10	-0,15	-58,82	0,20	368,75
Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,12	0,04	-0,07	-62,75	0,09	344,08
Коефіцієнт сталості кадрів	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0	0,00

Для аналізу руху кадрів використовуємо такі показники:

- коефіцієнт обороту з прийняття, що визначається шляхом відношення кількості прийнятих на підприємство за період до середньооблікової чисельності працівників;

- коефіцієнт обороту зі звільнення, що визначається шляхом відношення кількості звільнених з підприємства за період до середньооблікової чисельності працівників;

- коефіцієнт загального обороту знаходять відношенням суми кількості прийнятих і звільнених працівників з підприємства до середньооблікової чисельності працівників або як суму коефіцієнтів обороту за прийняттям та звільненням за період;

- коефіцієнт плинності визначають шляхом відношення зайвого обороту за звільненням за певний період до середньооблікової чисельності працівників);

- коефіцієнт необхідного обороту, що визначають як співвідношення необхідного обороту за звільненням за період до середньооблікової чисельності працівників;

- коефіцієнт сталості кадрів обчислюється як відношення чисельності працівників, які працювали весь період (рік), до середньооблікової чисельності персоналу.

Як соціально-економічна категорія заробітна плата є основним засобом задоволення особистих потреб працюючих, економічним важелем, що має стимулювати розвиток суспільного виробництва, підвищення продуктивності праці, скорочення витрат на виробництво, основним чинником перерозподілу кадрів за галузями національної економіки. Аналіз зміни показників з праці та заробітної плати на СТОВ «Шумовське» за 2019-2021 рр. подано у таблиці 2.16.

Як видно із таблиці 2.16, незважаючи на щорічне зменшення облікової кількості штатних працівників, обсяг валової продукції зростає: у 2019 році – 75832,70 тис грн.; 2020 році – 74337,50 тис грн.; 2020 році 79337,20 тис грн. Денна продуктивність праці також зростає від 4012,31 грн у 2019 році до 4648,30 грн у 2021 році.

Таблиця 2.16 - Зміна показників з праці та заробітної плати на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення, 2020р./2019р.		Відхилення, 2021р./2020р.	
				абсолют не	відносне	абсолют не	відносне
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг товарної продукції, тис.грн	75832,70	74337,50	79337,20	4999,70	6,73	-1495,20	75832,70
Облікова кількість штатних працівників, осіб	75	76	68	-8	-10,52	1,00	75
Річна продуктивність праці працівників, тис.грн/особу	1011,10	978,13	1166,72	188,60	19,28	-32,98	1011,10
Денна продуктивність праці працівників, грн/особу	4012,31	3881,45	4648,30	766,85	19,76	-130,86	4012,31
Годинна продуктивність праці працівників, грн/особу	502,80	486,40	582,49	96,10	19,76	-16,40	502,80

Про ефективність використання кадрів на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 роки свідчать дані таблиці 2.17. Наочно видно, що у 2020 та 2021 роках відбувався приріст продукції за рахунок зростання продуктивності праці, зменшення трудомісткості одиниці продукції та зменшення плинності кадрів. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства характеризується продуктивністю праці. Рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції (обсягом робіт та послуг), що виробляється одним працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік), або

кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції (виконання роботи чи послуги).

Таблиця 2.17 - Показники ефективності використання кадрів СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темпи зростання, %	
		2019	2020	2021	2020р./2019р.	2021р./2020р.
Вирібок продукції на одного працюючого	грн	1011102,67	978125,00	1166723,53	96,74	119,28
Приріст продукції за рахунок зростання продуктивності праці	тис. грн		17450,33	31378,01	0,00	179,81
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу		25,33	23,58	23,40	93,08	99,24
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	0,07	0,07	0,08	108,10	102,16
Коефіцієнт плинності кадрів		0,03	0,12	0,04	444,08	37,25

Дані для аналізу продуктивності праці та заробітної плати представлені в таблиці 2.18. Розрахунок здійснено на основі даних Додатку ДЗ.

Таблиця 2.18 - Аналіз продуктивності праці на СТОВ «Шумовецьке» за 2021 р.

Показник	За планом	Фактично	Відхилення	Виконання плану, %
1	2	3	4	5
Валова продукція, тис.грн	69337,50	79337,20	9999,70	114,42
Кількість працівників, осіб	75	68	-7	90,67
з них робітників	63	60	-3	95,24
Загальна кількість відпрацьованих усіма робітниками: людино-днів	15813,00	15060,00	-753,00	95,24
людино-годин	3524040,00	3181021,00	-343019,00	90,27
Кількість відпрацьованих днів одним робітником	251	251	0	100
Тривалість робочого дня, год	7,98	7,98	0,00	100,00

Кінець таблиці 2.18

1	2	3	4	5
Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	55937,14	53017,02	-2920,13	94,78
Середньорічний виробіток, грн одного працівника	924500,00	1166723,53	242223,53	126,20
одного робітника	1100595,24	1322286,67	221691,43	120,14
Середньоденний виробіток одного робітника, грн	4384841,59	5268074,37	883232,78	120,14
Середньогодинний виробіток одного робітника, грн	549478,90	660159,70	110680,80	120,14
Питома вага робітників у складі промислово-виробничого персоналу, %	84,00	88,24	4,24	105,04

На приріст річного виробітку одного працюючого впливають зміна структури персоналу, ступінь використання робочого часу і приріст годинного виробітку робітника. Середньорічний виробіток продукції одним робітником визначають за формулою:

$$PB = P_p * D * T * GB, \quad (2.9)$$

де  $PB$  – середньорічний виробіток одного робітника, тис.грн;

$P_p$  – кількість робітників, осіб;

$D$  – кількість відпрацьованих днів одним робітником;

$T$  – тривалість робочої зміни, год;

$GB$  – середньогодинний виробіток одного робітника, тис грн.

Розрахунок впливу наведених факторів на зміни рівня середньорічного виробітку промислово-виробничого персоналу виконують способом ланцюгових підстановок за допомогою таких формул:

$$\Delta PB = P_{рф} * \Delta D * T_{пл} * GB_{пл} \quad (2.10),$$

$$\Delta PB = P_{рф} * D_{ф} * \Delta T * GB_{пл} \quad (2.11),$$

$$\Delta PB = P_{рф} * D_{ф} * T_{ф} * \Delta GB_{пл.}, \quad (2.12),$$

де  $\Delta P_B$  – зміна рівня середньорічного виробітку одного робітника, тис.грн;

$P_p$  – кількість робітників, осіб;

$\Delta D$  – зміна кількості відпрацьованих днів одним робітником;

$\Delta T$  – зміна тривалості робочої зміни, год;

$\Delta G_B$  – зміна середньогодинного виробітку одного робітника, тис грн.

Із таблиці 2.18 видно, що кількість днів, відпрацьованих одним робітником, тривалість робочого дня, залишилась незмінною. Загальний вплив факторів на відхилення із середньорічного виробітку становить 41554,23 грн або 41,55 тис. грн. Аналогічно розраховуємо вплив факторів на зміну обсягу валової продукції (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19 - Розрахунок впливу факторів на зміну обсягу валової продукції на СТОВ «Шумовецьке» за 2021 р.

Фактор впливу	Алгоритм розрахунку	Результат
Зміна обсягу валової продукції	79337,20 - 69337,50	9999,70
Вплив зміни чисельності працівників	-3*251*7,98*549478,90	-3301785,71
Вплив кількості днів роботи одного працівника	0*60*7,98*549478,90	0,00
Вплив тривалості робочого дня	0*251*60*80,22	0,00
Вплив середньогодинного виробітку	110680,80*251*60*7,98	13301485,71
Разом, тис.грн		9999,70

Як видно із розрахунків таблиці 2.19, на збільшення обсягу товарної продукції позитивно вплинуло підвищення продуктивності праці: за рахунок збільшення середньогодинного виробітку одного робітника на 110680,80 грн обсяг продукції збільшився на 13301485,71 грн. Однак, зменшення чисельності робітників на 1 особу призвело до зниження обсягу продукції на 3301785,71 грн, зміна кількості днів жодним чином не вплинула на обсяг валової продукції, оскільки залишилась незмінною. Звідси випливає, що резервами збільшення обсягу продукції на підприємстві є доукомплектованість трудовими ресурсами у розмірі 3301785,71 грн. Для визначення ефективності фонду оплати праці виконаємо аналіз за допомогою таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 - Аналіз чисельності працівників та фонду оплати їх праці на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.

Назва показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення, 2020р./2019р.		Відхилення, 2021р./2020р.	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Середньооблікова чисельність усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	75	76	68	1	1,33	-8	-10,53
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн	5317,00	5629,00	6133,00	312,00	5,87	504,00	8,95
Сума прибуткового податку, що застрахований до величини доходу усіх працівників, тис.грн	4597,90	3871,20	4891,20	-726,70	-15,81	1020,00	26,35
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, з початку року, осіб	74	72	68	-2	-2,70	-4,00	-5,56
Кількість людино-годин, за які була нарахована заробітна плата штатним працівникам всього	3266202,00	2507468,00	2401061,00	-758734,00	-23,23	-106407,00	-4,24
з них відпрацьовано	2964738,00	2246332,00	2180117,00	-718406,00	-24,23	-66215,00	-2,95
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн	1375,00	1466,10	1479,40	91,10	6,63	13,30	0,91

Як видно із таблиці 2.20, середньооблікова чисельність усіх працівників в 2020 році мала тенденцію до зростання на 1 особу, у 2021 році їх чисельність зменшилась на 8 осіб. Фонд оплати праці мав значні зміни, проте, у 2021 році він зріс і становив 6133,00 тис грн, що на 504,00 тис грн перевищує показник попереднього року. Кількість людино-годин, за які була нарахована зарплата, щорічно зменшується: у 2021 році цей показник становив 2401061,00 людино-годин, що на 106407,00 людино-годин менша від аналогічного показника 2020 року. Аналіз складу фонду оплати праці СТОВ «Шумовське» подано у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 - Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.

Назва показників	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп приросту	
				(2020р./2019р.)- 100,%	(2021р./2020р.)- 100,%
Фонд оплати праці штатних працівників, всього	1375,00	1466,10	1479,40	6,63	0,91
у тому числі: фонд основної заробітної плати	1351,10	1385,20	1398,20	2,52	0,94
фонд додаткової заробітної плати всього	23,90	80,90	81,20	238,49	0,37
внаслідок зростання споживчих цін	5,80	0,00	0,00	-100,00	-
Оплата за невідпрацьований час	18,10	80,90	81,20	346,96	0,37

Як бачимо з таблиці 2.21, фонд оплати праці штатних працівників у 2020 році порівняно із 2019 роком збільшився на 6,63%, що відбулось за рахунок зменшення основної заробітної плати. Також у 2020 році збільшився обсяг додаткової заробітної плати на 238,49%, зросла оплата за невідпрацьований час на 346,96%. У 2021 році, порівняно із 2020 роком спостерігається зростання фонду оплати праці штатних працівників на 0,91%. Незначною мірою зросли фонд додаткової заробітної плати (на 0,37%), також оплата за невідпрацьований

час (на 0,37%). Розподіл працівників за розмірами заробітної плати на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр. подано у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 - Розподіл працівників за розмірами заробітної плати на СТОВ «Шумовецьке» за 2019-2021 рр.

Назва показників	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп приросту	
				(2020р./2019р.)- 100,%	(2021р./2020р.)- 100,%
1	2	3	4	5	6
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу за місяць,всього	75	72	66	-4,00	-8,33
у тому числі у розмірі: до 4500,00 грн	0	0	0	-	-
від 4500,01 до 5000,00 грн	4	15	16	275,00	6,67
від 5000,01 до 6000,00 грн	4	17	19	325,00	11,76
від 6000,01 до 7000,00 грн	24	16	18	-33,33	12,50
від 7000,01 до 8000,00 грн	39	24	13	-38,46	-45,83
від 8000,01 до 9000,00 грн	4	0	0	-100,00	-
від 9000,01 до 10000,00 грн	-	-	-	-	-
від 10000,01 до 12000,00 грн	-	-	-	-	-
від 12000,01 до 15000,00 грн	-	-	-	-	-
від 15000,01 до 20000,00 грн	-	-	-	-	-
понад 20000,00 грн	-	-	-	-	-
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місяць	74	69	64	-6,76	-7,25

Чисельність працівників, які отримують зарплату до рівня 8000,00 грн, щорічно зменшується. Так, у 2020 році їх кількість скоротилась на 15 осіб, а вже у 2021 році на 11 осіб у порівнянні із 2020 роком. Щорічно зростає чисельність працівників, які отримують заробітну плату у розмірі від 5000,01 грн до 7000,00 грн. і по решті рівнів заробітної плати. Отже, можна зробити висновок, що дане

підприємство прикладає максимум зусиль для мотивації своїх працівників, стимулюючи їх матеріально, належними умовами праці та дбаючи про їх кар'єрне зростання.

## **Висновки до розділу 2**

СТОВ «Шумовецьке» керується в своїй діяльності чинним законодавством, міжнародними договорами та міжурядовими угодами, діючим статутом, установчим договором, а також внутрішніми правилами процедур, регламентами та іншими локальними нормативними актами. Результати аналізу техніко-економічних показників дозволили зробити такі висновки:

- чистий дохід від реалізації продукції на СТОВ «Шумовецьке» щорічно зростає: у 2019 році - 5945,00 тис. грн, а вже у 2021 році – 10696,00 тис. грн;

- собівартість реалізованої продукції у 2021 році зросла на 11,02% порівняно із 2020 роком, але значно меншими темпами, ніж обсяги збільшення виручки, що привело до зменшення витрат на одну гривню реалізованої продукції;

- продуктивність праці також має тенденцію до зростання незважаючи на зменшення річного фонду робочого часу.

Зміни в обсязі валової продукції спричинені впливом певних факторів, дію яких розглянуто у таблиці 2.5. Як видно із таблиці 2.5, основний вплив на зміну обсягу виробництва у 2020 році становить зменшення годинного виробітку на 2812453,27 грн.

Щодо 2021 року, то збільшення обсягів виробництва було спричинено зменшенням чисельності працівників і цей вплив становив – 7825000,00 грн та зміни кількості робочих днів на 263938,49 грн. Позитивний вплив на зміну обсягу виробництва мав такий показник як середньогодинний виробіток, який становив 13088638,49 грн.

Активи підприємства за період зросли з 75752,00 тис грн у 2019 році до 104538,00 тис. грн у 2021 році відповідно. За весь період спостерігається зростання всіх складових активів балансу, але слід відмітити, що воно відбувалось нерівномірно та не завжди носило додатній характер. Наочно видно, що у структурі активів переважну більшість складають довгострокові (необоротні) активи. Так, у 2019 році їх частка становила 68,79% від загальної частки активів, у 2020 році – 60,64%, у 2021 році – 50,45% відповідно. При цьому основні засоби у 2019 році були у розмірі 67,54%, у 2020 році – 59,16%, у 2021 році – 49,25%.

Аналізуючи джерела фінансування пасивів за даними таблиці 2.8, бачимо, що вагому частку складає власний капітал: 65,70% у 2019 році, 65,93% у 2020 році та 63,63% у 2021 році. Загалом на підприємстві існує тенденція до зростання джерел фінансування, хоча це відбувається не лише за рахунок власного капіталу, але і за рахунок довгострокових зобов'язань, які в 2019 році склали 16,97%, у 2020 році – 18,26% та 20,45% у 2021 році відповідно.

На збільшення обсягу товарної продукції позитивно вплинуло підвищення продуктивності праці: за рахунок збільшення середньогодинного виробітку одного робітника на 110680,80 грн обсяг продукції збільшився на 13301485,71 грн. Однак, зменшення чисельності робітників на 1 особу призвело до зниження обсягу продукції на 3301785,71 грн, зміна кількості днів жодним чином не вплинула на обсяг валової продукції, оскільки залишилась незмінною. Звідси випливає, що резервами збільшення обсягу продукції на підприємстві є доукомплектованість трудовими ресурсами у розмірі 3301785,71 грн.

## **3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «ШУМОВЕЦЬКЕ»**

### **3.1 Розробка комплексу організаційно-економічних заходів отримання гранту СТОВ «Шумовецьке»**

Для ефективного управління грантовою діяльністю на СТОВ «Шумовецьке» необхідно визначити цілі, поставити конкретні завдання, оцінити можливості, забезпечити необхідні умови, залучити креативно-мислячий персонал з метою отримання позитивних результатів. Під управлінням грантовою діяльністю можна розуміти процес планування та прогнозування рівня інноваційного розвитку товариства шляхом формування сукупності науково-практичних заходів з використанням креативних форм, методів, прийомів і засобів для створення та освоєння у виробництві і просуванні на ринок інноваційного продукту з метою отримання прибутку [29].

Стратегічне управління грантовою діяльністю представляє собою процес формування раціонально-організаційної структури управління процесами та грантовою діяльністю товариства з метою досягнення стратегічних та тактичних цілей і завдань, підґрунтям якого є теоретико-прикладні положення загального управління науково-виробничим циклом.

Мета стратегічного управління грантовою діяльністю спрямована на реалізацію функцій науково-технічного розвитку з розробки і впровадження отриманих інноваційних результатів шляхом проведення науково-дослідних робіт, створення інноваційного продукту, модернізацію технічних елементів, якості тощо. Система стратегічного управління грантовою діяльністю сприяє формуванню та ефективному використанню інтелектуально-розумового продукту, доведення креативно-оригінальних ідей до використання на ринку [39].

Стратегічне управління грантовою діяльністю створює умови для реалізації можливостей наукової та практичної діяльності, допомагає досягти лідируючих позицій та підвищує потенціал, реалізує здатність інноваційності як засобу виробництва капіталу. При стратегічному управлінні грантовою

діяльністю процесами використовують наступні форми, які наведено на рисунку 3.1.

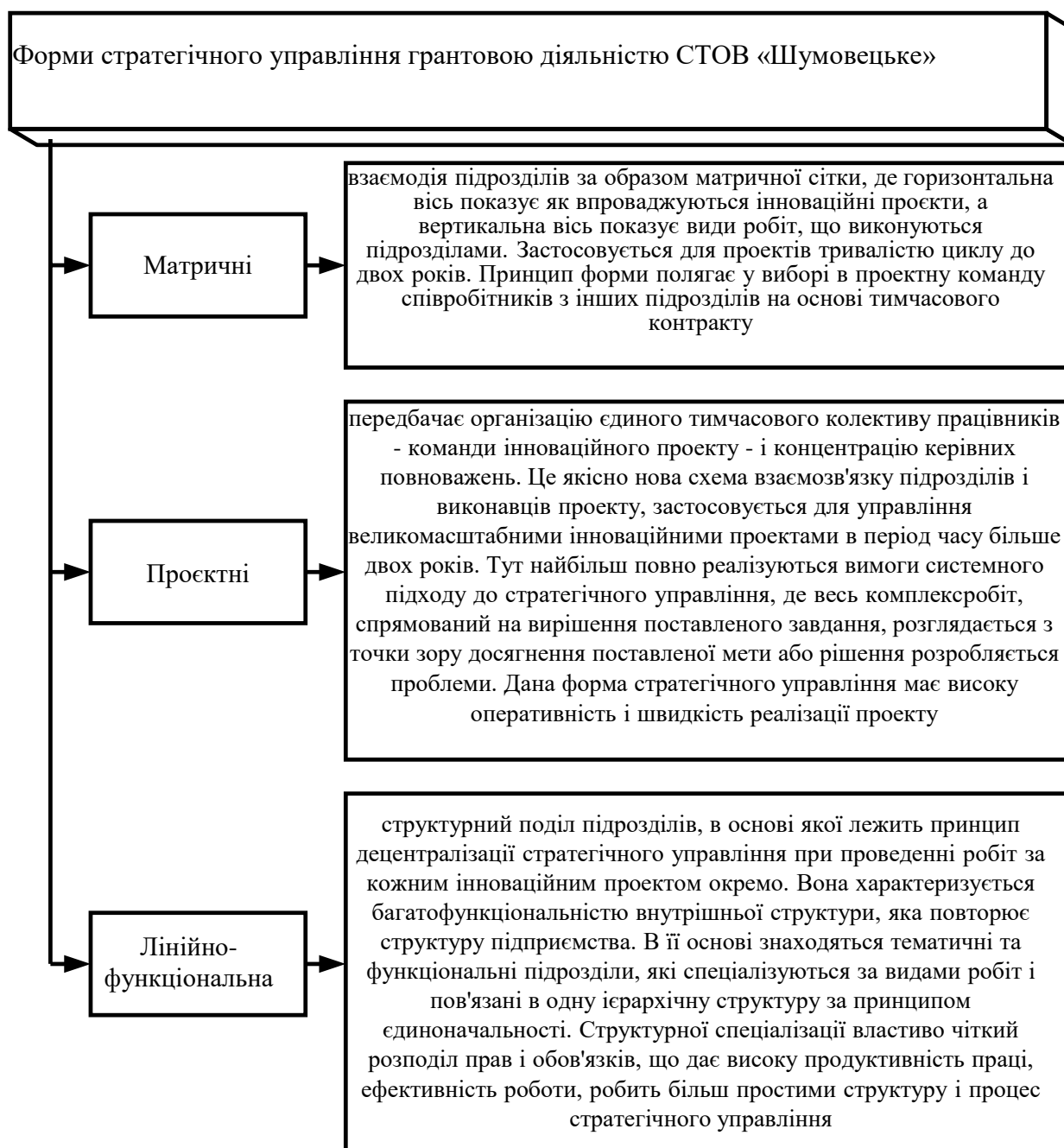


Рисунок 3.1 - Форми стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» (авторська розробка)

Стратегія описує, яким чином СТОВ «Шумовецьке» має намір формувати свою довгострокову вартість за допомогою стратегічних карт. Формування стратегічних карт збалансованої системи показників представляє собою модель, що демонструє, як стратегічне управління інноваційністю СТОВ «Шумовецьке» і об'єднує складові оцінки грантової рефлексії (інвестиційна, управлінська,

науково-дослідна, виробнича, кадрова, інформаційна, організаційно-економічна, фінансова), які характеризують готовність товариства до впровадження процесу інноваційності, а саме участі в отриманні гранту.

Розглянуті складові пов'язані один з одним причинно-наслідковими відносинами, кожен з них відповідає за конкретний вектор розвитку товариства та має прямопропорційну залежність від інших складових, але всі вони направлені на отримання прибутку. Ця архітектура причини і наслідків, що пов'язує складові стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке», є структурою, навколо якої будується стратегічна карта. Даний процес змушує керівництво СТОВ «Шумовецьке» чітко визначити логічні зв'язки. Збалансована система складових формує фінансову складову, а саме – отримання прибутку, як кінцеву стратегічну мету діяльності товариства. Стратегічна карта збалансованої системи показників дозволяє керівникам особливим чином виділити ті специфічні людські, інформаційні, організаційні та інші ресурси, які необхідні для реалізації стратегії [39].

Стратегічна карта описує логіку стратегії, чітко показуючи найважливіші внутрішні процеси, які створюють вартість, і визначаючи матеріальні та нематеріальні активи, необхідні для їх підтримки (рисунок 3.2). Збалансована система складових переводить цілі стратегічної карти в показники і конкретні завдання. Але цілі і завдання не можна досягти, тільки визначивши їх, СТОВ «Шумовецьке» повинно запустити цілий комплекс програм, за допомогою яких буде досягнуто всі стратегічні показники [39].

Розробляючи внутрішні складові стратегічної карти необхідно визначити найбільш важливі векторні напрямки, які формують підґрунтя до стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке». При розробці стратегії управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» необхідно визначити один або кілька процесів в рамках виробничого процесу, управління попитом споживачів, продукуванням інноваціями, а також враховувати законодавчий та соціально-економічний аспекти. В системі формування стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» можна виділити підходи розвитку, а саме: факторний підхід, функціональна концепція, системний і ситуаційний підходи (рисунок 3.3).

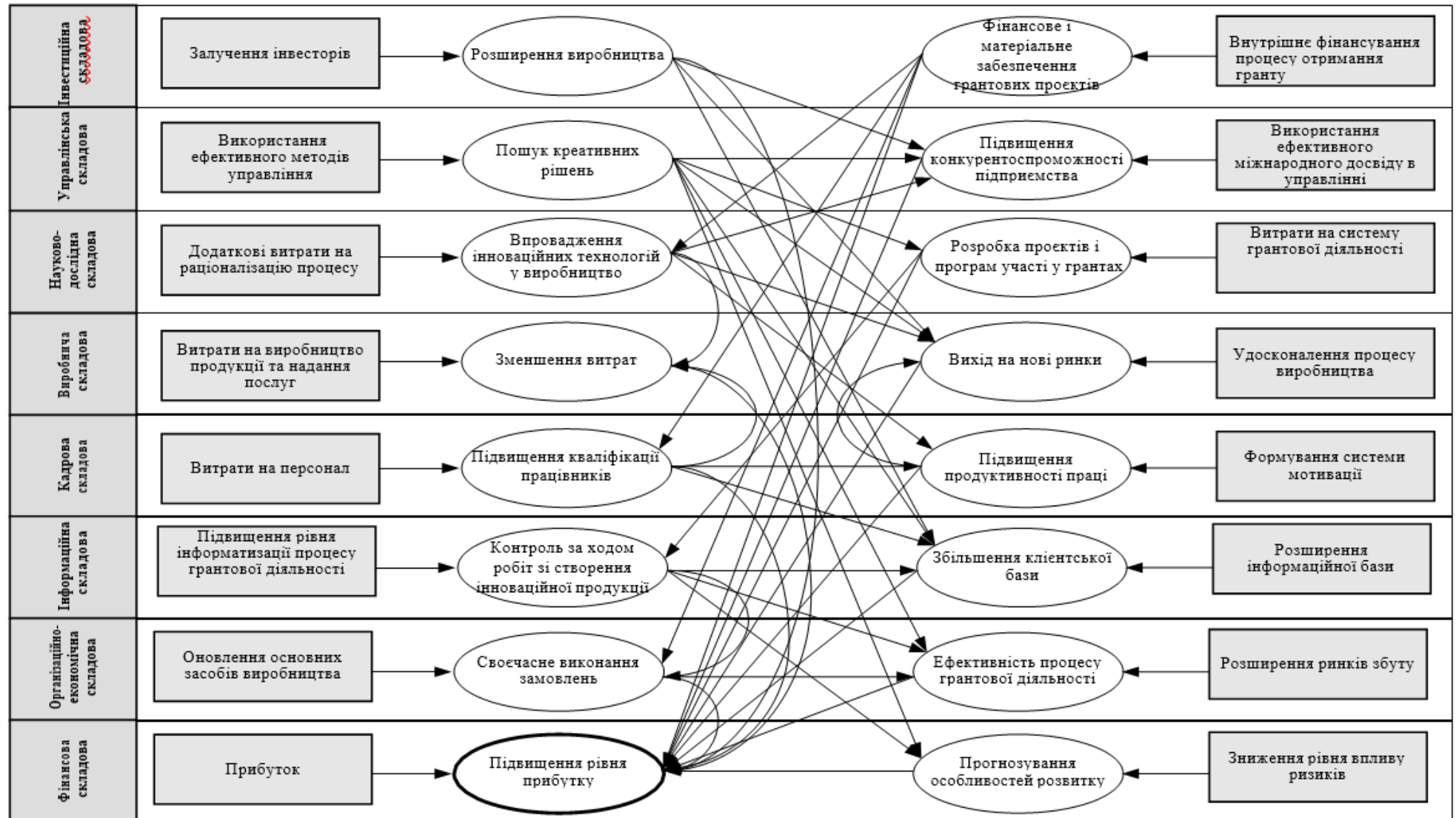


Рисунок 3.2 - Стратегічна карта управління грантовою діяльністю (авторська розробка)

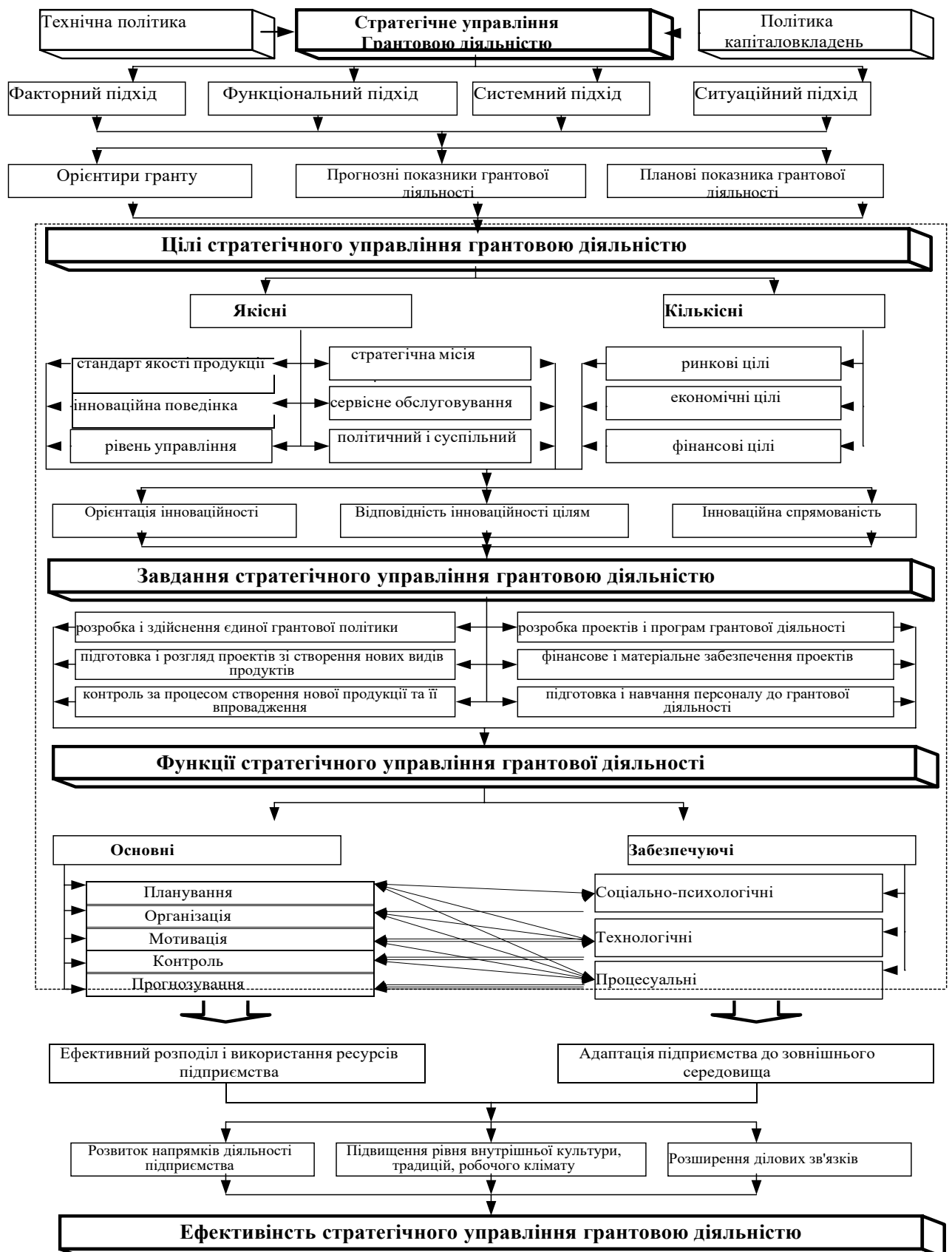


Рисунок 3.3 - Формування ефективної системи стратегічного управління грантовою діяльністю (авторська розробка)

Факторний підхід розглядається як один з найважливіших факторів розвитку потенціалу підприємства. Інноваційні дослідження та розробки при факторному підході є постійними і фундаментальними факторами потенціалу підприємства завдяки ефективному використанню трудового, виробничого, інформаційного потенціалу, переважно екстенсивних напрямів розвитку. При використанні факторного підходу в системі формування стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» переважно використовують статистичні факторні моделі, побудовані на основі кореляційних і регресійних залежностей та нормативних методів планування і організації виробництва [38].

При формуванні ефективної системи стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» використовуються управлінські функції та процеси прийняття і оптимізації управлінських рішень. В рамках формування функціональної концепції стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» використовуються економіко-математичне моделювання процесів для прийняття рішень за кожною функцією управління, оптимізаційні моделі, календарне планування, мережеве планування, моделі оптимізації організаційної структури інноваційності підприємства.

Метою стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» є пошук креативних рішень, проведення науково-дослідних робіт, впровадження інноваційного продукту на ринок, підвищення конкурентоспроможності товариства.

Для реалізації мети стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» необхідно враховувати перспективні напрямки розвитку, а саме: орієнтири; прогностичні показники; планові показники. Вагомими елементами формування стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» є наявність джерел креативного розвитку підприємства (людський фактор), наявних ресурсів (фінансових, матеріальних, інтелектуальних та ін.), ефективних методів управління, обов'язкового контролю за процесом інноваційності на СТОВ «Шумовецьке», відповідальності за отримані результати та ін [39-40].

Принципи стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» полягають у наступному: грантова діяльність є головною умовою розвитку підприємства, для виявлення факторів, що забезпечують розвиток підприємств необхідно перманентно проводити аналіз інноваційного розвитку та виконувати наступні завдання, що наведені на рисунку 3.4.

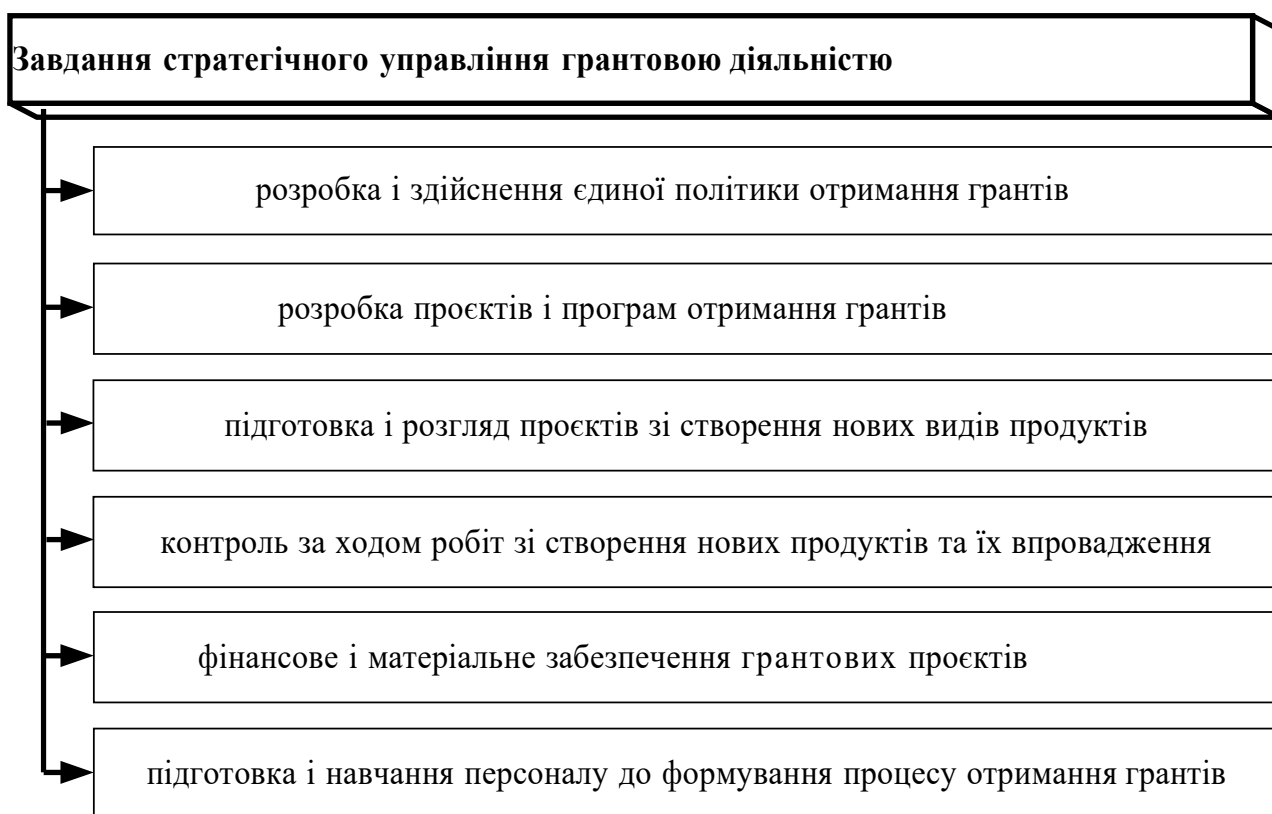


Рисунок 3.4 - Завдання стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» (авторська розробка)

Основними завданнями стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» є: аналіз ринків збуту, розробка маркетингового механізму реалізації інноваційного продукту, аналіз ринків постачальників; прогнозування особливостей розвитку; формування системи інтелектуального захисту інноваційного продукту; аналіз діяльності можливих конкурентів; аналіз витрат, оцінка ефективності процесу інноваційності; аналіз інвестиційної привабливості; виявлення можливих ризиків; управління персоналом, створення сприятливого клімату та корпоративної культури.

Виділяють дві групи функцій стратегічного управління грантовою

діяльністю СТОВ «Шумовецьке»: основні (планування, організація, мотивація, контроль, прогнозування); забезпечуючі (соціально-психологічні, технологічні, процесуальні). Всі перераховані функції взаємопов'язані між собою, доповнюють одна одну, створюють цілісну функціональну систему [40].

Стратегічне управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» вирішує питання планування і впровадження інноваційних розробок, сутність якого полягає у значному зростанні виробництва або рівня розвитку соціального середовища товариства, що забезпечують сталий розвиток підприємства шляхом проведення ефективною інноваційною політики в стратегічній перспективі.

Планування стратегії управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» потребує проведення ґрунтовних досліджень, що дозволить контролювати ринок та бути адаптивним до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Постійний моніторинг переваг та недоліків конкурентів і порівняння їх результатів з власними результатами дозволять раціонально сформулювати стратегію управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке». Дослідження необхідно проводити за наступними напрямками:

- аналіз стратегії конкурентів (позиції на ринку, маркетингова політика, розвиток інноваційної діяльності, нововведення тощо);
- вплив зовнішнього середовища на діяльність конкурентів; прогнозування розвитку діяльності конкурентів.

Ґрунтовний аналіз впливу внутрішнього середовища повинен виявити переваги та недоліки діяльності підприємства. Велику роль в формуванні стратегії управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» мають значення впровадження і використання нововведень і як їх пов'язують з фінансовими цілями підприємства. Розробка стратегії, в більшості випадків, формується завдяки оцінці та інтуїції вищого керівництва і не враховує результати оцінок, спостережень, зауважень працівників середніх і нижчих ланок.

Формування стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» засновано на вирішенні наступних завдань: розробка і

здійснення єдиної грантової політики; підготовка і розгляд проектів зі створення нових видів продуктів; контроль за процесом створення нової продукції та її впровадження; розробка проектів і програм грантової діяльності; фінансове і матеріальне забезпечення грантових проектів; підготовка і навчання персоналу до грантової діяльності. Грантова діяльність підприємства в сучасних ринкових умовах є однією з основних напрямів його функціонування. За своєю змістовністю стратегічне управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» носить прагматичний характер, головними перевагами в цьому процесі є фактичні результати і потенціальні перспективи, яких підприємство повинно досягти для забезпечення подальшого розвитку.

Універсальної моделі формування системи стратегічного управління грантовою діяльністю не існує, кожне підприємство має свої унікальні характеристики, відповідно і зміст системи стратегічного управління грантовою діяльністю є унікальним, а його форми і методи не завжди можуть застосовуватися на різних підприємствах. Вибір стратегії залежить від впливу різних внутрішніх та зовнішніх чинників (ринкова позиція підприємства, потенціал підприємства, стан вітчизняного соціально-економічного розвитку тощо). Залежно від обраного напрямку або масштабу формування системи стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке» застосовуються різні шляхи досягнення своїх цілей.

### **3.2 Оцінки рівня грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»: просторово-динамічний підхід**

Сучасні зміни в економіці вимагають від сільськогосподарських товаровиробників формування напрямів стратегічного управління грантовою діяльністю підприємств та проведення оцінки їх ступеню грантової рефлексії шляхом визначення рівня їх гнучкості, адаптивності та активності.

Розвиток СТОВ «Шумовецьке», удосконалення виробництва та підвищення його ефективності пов'язані з формуванням інформаційно-аналітичного забезпечення для проведення оцінки ступеню грантової рефлексії. Проблема формування напрямів розвитку стратегічного управління грантової діяльності є однією з найактуальніших у процесі виходу з економічної кризи, тому, що ефективна діяльність СТОВ «Шумовецьке» є предметом уваги великого кола стейкхолдерів виробничого процесу.

На основі аналізу доступного інформаційно-аналітичного масиву є можливість оцінити стан діяльності СТОВ «Шумовецьке», особливого значення набуває розрахунок кількісних і якісних показників, що характеризують його ступінь грантової рефлексії. Тому важливим є обґрунтування методичного забезпечення проведення оцінки ступеню грантової рефлексії, яке було б основою для формування стратегічного управління грантової діяльності в перманентних умовах господарювання.

Визначення стану діяльності СТОВ «Шумовецьке», наукове обґрунтування основних критеріїв та показників його визначення, встановлення місця цієї оцінки в системі формування стратегічного управління грантової діяльності, сприятиме прогресивній інтеграції СТОВ «Шумовецьке» у світову спільноту. Розвиток СТОВ «Шумовецьке» залежить від формування стратегічного управління грантової діяльності на основі проведеної оцінки їх ступеню грантової рефлексії шляхом визначення рівня гнучкості, адаптивності та активності.

Для забезпечення максимальної ефективності формування стратегічного управління грантової діяльності в сучасних умовах господарювання необхідно удосконалювати методичне забезпечення оцінки ступеню грантової рефлексії, що обумовлює розробку алгоритму методичного підходу до оцінки грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» як підґрунтя формування стратегічного управління грантовою діяльністю, який складається з трьох фаз (рисунки 3.5): підготовча фаза; основна фаза; заключна фаза.

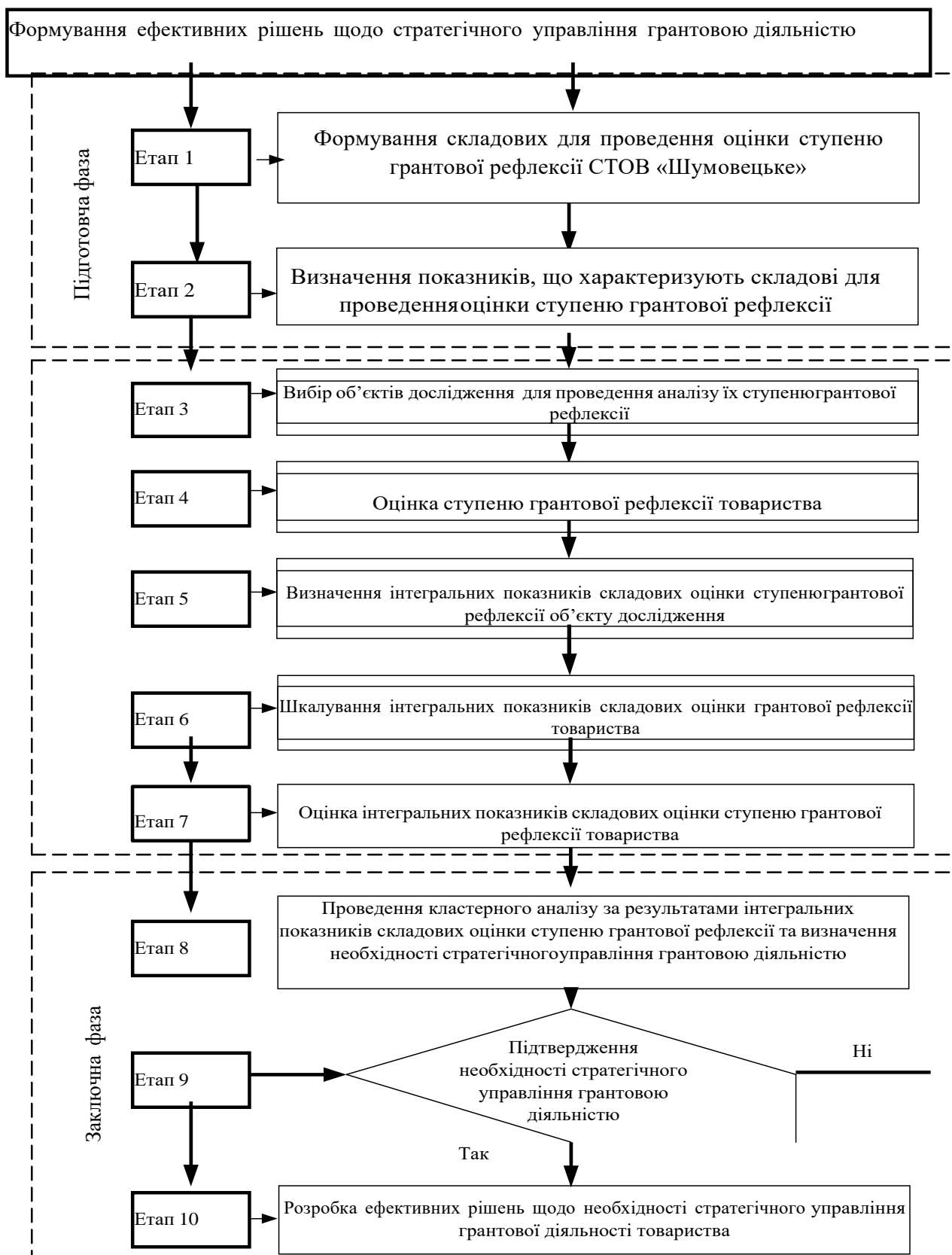


Рисунок 3.5 - Алгоритм методичного підходу до оцінки грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» як підґрунтя формування стратегічного управління грантовою діяльністю (авторська розробка)

Необхідною умовою є врахування стадії життєвого циклу СТОВ «Шумовецьке»: заснування, зрілості; сталого розвитку чи спаду. На підготовчій фазі формуються складові та показники, що їх характеризують, в рамках інформаційно-аналітичного забезпечення для проведення оцінки ступеню грантової рефлексії товариства [40].

Ресурсна складова грантової рефлексії є підґрунтям для визначення ступеню готовності СТОВ «Шумовецьке» до прийняття участі у грантових заявках та формування стратегічних управлінських рішень, вона включає в себе наступні основні компоненти, що мають різне функціональне призначення (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Складові оцінки грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» та їх сутність (авторська розробка)

Напрямки	Складові	Сутність складової
1	2	3
Гнучкість	Інвестиційна	Характеризує діяльність товариства в довгостроковій перспективі, забезпечення високих темпів інноваційного розвитку визначається рівнем їх інвестиційної активності і діапазоном інвестиційної діяльності
	Управлінська	Визначає професійну діяльність, сутність якої полягає у досягненні загальних цілей і завдань розвитку товариства, заснована на принципах ієрархії; спрямована на практичну реалізацію та прийняття управлінських рішень, призначених для зміни стану грантової рефлексії
	Науково-дослідна	Розкриває експериментальну, теоретичну або практичну діяльність, спрямовану на одержання і застосування інноваційних та креативних знань
Адаптивність	Виробнича	Формує сукупність дій працівників товариства із застосуванням засобів праці, необхідних для перетворення інноваційних ресурсів в готову продукцію або надання будь-яких видів послуг
	Кадрова	Визначає діяльність суб'єктів кадрових відносин з реалізації кадрової політики, що включає організацію роботи з персоналом, технології, засоби та методи ефективної кадрової політики
Активність	Інформаційна	Передбачає збір, обробку, зберігання, пошук і поширення інформації, а також утворення організаційного інноваційного ресурсу і формування вільного доступу до нього, спрямована на задоволення інформаційних потреб

## Кінець таблиці 2.3

1	2	3
	Організаційно-економічна	Характеризує процеси планування, ціноутворення, обліку і звітності, організації і оплати праці, аналізу господарської діяльності, виготовлення продукції, виконання робіт і надання послуг, розробки номенклатури і асортименту тощо
	Фінансова	Визначає систему форм і методів, використовуваних для фінансового забезпечення функціонування товариства та досягнення ними поставлених цілей, практична фінансова робота, що забезпечує життєдіяльність товариства

Так званим «важелем» грантової рефлексії вступають складові, що забезпечують дієздатність і ефективне функціонування всіх елементів діяльності СТОВ «Шумовецьке» та свідчать про рівень готовності до участі у грантових заявках.

В цілому, зазначені складові характеризують можливість цілеспрямованого здійснення грантової діяльності, тобто визначають здатність системи на принципах комерційної результативності залучати ресурси для ініціювання, створення та поширення різного роду нововведень.

Початковим етапом оцінювання є визначення складу показників, які за своєю сутністю відображали б особливості та закономірності кожної із складових грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке». На другому етапі формується сукупність показників складових для проведення комплексної діагностики грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Сукупність показників для оцінки складових грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» (авторська розробка)

Складова	Умовне позначення	Показник
1	2	3
Інвестиційна складова	IN1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні
	IN 2	Коефіцієнт реальної вартості майна
	IN 3	Коефіцієнт маневреності
	IN 4	Рентабельність інвестицій
	IN 5	Частка ринку або його сегменту

Кінець таблиці 3.2

1	2	3
Управлінська складова	UP1	Витрати на систему управління
	UP2	Витрати на підвищення кваліфікації управлінського персоналу
	UP3	Коефіцієнт ефективності управління
	UP4	Коефіцієнт витрат на утримання апарату управління
	UP5	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу
Науково- дослідна складова	ND1	Витрати на раціоналізацію виробництва
	ND2	Витрати на розробку нової продукції
	ND3	Кількість робітників які підвищили кваліфікацію
	ND4	Чисельність робітників раціоналізаторів
Виробнича складова	VR1	Витрати виробництва
	VR2	Коефіцієнт фондівіддачі
	VR3	Коефіцієнт оновлення основних засобів
	VR4	Коефіцієнт зносу основних засобів
	VR5	Коефіцієнт матеріалівіддачі
	VR6	Рентабельність матеріальних витрат
Кадрова складова	KD1	Число робітників з вищою освітою
	KD2	Чисельність ПВП
	KD3	Середньомісячний заробіток
	KD4	Коефіцієнт сталості персоналу
	KD5	Коефіцієнт плинності персоналу
	KD6	Коефіцієнт рівня мотивування
Інформаційна складова	IF1	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту
	IF2	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази
	IF3	Витрати на придбання програмного забезпечення
	IF4	Витрати на оновлення програмного забезпечення
Організаційно- економічна складова	OE1	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції
	OE2	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво
	OE3	Коефіцієнт оновлення основних засобів
	OE4	Коефіцієнт покриття запасів
	OE5	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей
	OE6	Рентабельність продукції
	OE7	Фондовіддача
Фінансова складова	FN1	Валовий прибуток
	FN2	Доход від реалізації продукції
	FN3	Коефіцієнт ліквідності
	FN4	Коефіцієнт фінансового ризику
	FN5	Тривалість фінансового циклу
	FN6	Чистий прибуток

На основній фазі обирається об'єкт дослідження для проведення оцінки ступеню його грантової рефлексії (таблиця 3.3) та обробки інформаційно-аналітичного забезпечення за 2019-2022 рр. В таблиці 3.3 наведено аналіз складових комплексної діагностики грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» за 2019–2022 рр.

Результати аналізу складових комплексної діагностики грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» за 2019–2022 рр. свідчать про те, що протягом розглянутого періоду показники інвестиційної, управлінської, науково-дослідної, виробничої, кадрової, інформаційної, організаційно-економічної та фінансової складових мали тенденцію до постійної зміни під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Таблиця 3.3 - Аналіз складових комплексної діагностики грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» за 2019–2022 рр. (авторська розробка)

Складова	Ум. позн.	Показник	Роки			
			2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
Інвестиційна складова	IN1	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	83,47	117,05	102,14	104,22
	IN 2	Коефіцієнт реальної вартості майна	72,48	119,76	104,51	106,64
	IN 3	Коефіцієнт маневреності	81,69	118,57	103,47	105,58
	IN 4	Рентабельність інвестицій	85,47	102,67	98,72	103,41
	IN 5	Частка ринку або його сегменту	84,04	96,45	100,47	100,94
Управлінська складова	UP1	Витрати на систему управління	83,88	87,45	84,74	104,67
	UP2	Витрати на підвищення кваліфікації управлінського персоналу	85,69	89,77	82,20	107,09
	UP3	Коефіцієнт ефективності управління	75,39	86,71	79,50	80,03
	UP4	Коефіцієнт витрат на утримання апарату управління	68,79	84,65	78,14	78,45
	UP5	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	95,05	93,58	86,37	91,45
Науково-дослідна складова	ND1	Витрати на раціоналізацію виробництва	101,80	88,12	91,83	84,71
	ND2	Витрати на розробку нової продукції	93,85	84,67	90,32	90,25
	ND3	Кількість робітників які підвищили кваліфікацію	87,22	93,38	94,50	94,04
	ND4	Чисельність робітників раціоналізаторів	92,25	88,71	89,77	61,14
Виробнича складова	VR1	Витрати виробництва	62,22	85,32	87,29	110,87
	VR2	Коефіцієнт фондівдачі	94,28	95,89	97,29	94,91
	VR3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	106,53	106,11	140,44	82,57
	VR4	Коефіцієнт зносу основних засобів	83,34	96,09	62,74	65,14
	VR5	Коефіцієнт матеріалівдачі	72,71	94,19	71,00	63,12
	VR6	Рентабельність матеріальних витрат	89,89	96,57	68,80	62,47
Кадрова складова	KD1	Число робітників з вищою освітою	95,07	93,24	68,09	60,49
	KD2	Чисельність ПВП	86,76	93,38	94,50	82,09
	KD3	Середньомісячний заробіток	82,42	88,71	89,77	73,42
	KD4	Коефіцієнт сталості персоналу	107,63	95,32	97,29	85,24
	KD5	Коефіцієнт плинності персоналу	97,23	95,83	98,81	71,32
	KD6	Коефіцієнт рівня мотивування	90,38	98,66	90,32	103,42

Кінець таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7
Інформаційна складова	IF1	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту	97,26	100,13	98,34	103,99
	IF2	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	97,35	93,90	97,47	92,88
	IF3	Витрати на придбання програмного забезпечення	99,14	77,41	100,29	100,62
	IF4	Витрати на оновлення програмного забезпечення	79,69	83,08	80,50	99,44
Організаційно- економічна складова	OE1	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	81,41	85,28	78,09	101,74
	OE2	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	71,62	82,37	75,53	76,03
	OE3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	65,35	80,42	74,23	74,53
	OE4	Коефіцієнт покриття запасів	90,30	88,90	82,05	86,88
	OE5	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	96,71	83,71	87,24	80,47
	OE6	Рентабельність продукції	89,16	80,44	85,80	85,74
	OE7	Фондовіддача	82,86	88,71	89,78	89,34
Фінансова складова	FN1	Валовий прибуток	87,64	84,27	85,28	58,08
	FN2	Доход від реалізації продукції	59,11	81,05	82,93	105,33
	FN3	Коефіцієнт ліквідності	89,57	91,10	92,43	90,16
	FN4	Коефіцієнт фінансового ризику	79,69	83,08	80,50	99,44
	FN5	Тривалість фінансового циклу	81,41	85,28	78,09	101,74
	FN6	Чистий прибуток	71,62	82,37	75,53	76,03

Показники інвестиційної складової грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»:

– питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні протягом аналізованого періоду мала тенденцію до зниження, за винятком 2020 р. підвищення склало 17,05%, 2021 р. - 2,14% та 2022 р. – 4,22%, що свідчить про позитивну орієнтацію на впровадження інноваційності на СТОВ «Шумовецьке»;

– коефіцієнт реальної вартості майна протягом розглянутого періоду мав тенденцію до зниження, за винятком 2019 р. підвищення склало 19,76%, 2020 р. – 4,51% та 2022 р. – 6,64%, це свідчить про готовність СТОВ «Шумовецьке» до активного розвитку та впровадження інноваційності;

– коефіцієнт маневреності протягом аналізованого періоду знижувався, за винятком 2019 р. підвищення склало 18,69%, 2020 р. – 3,47% та 2021 р. – 5,58%, що свідчить про позитивну орієнтацію до участі у грантових заявках;

– рентабельність інвестицій протягом розглянутого періоду мала тенденцію до зниження, за винятком 2019 р. підвищення склало 2,67% та 2021 р. –3,41%, це свідчить про готовність СТОВ «Шумовецьке» до активного розвитку;

– частка ринку або його сегменту протягом розглянутого періоду мала тенденцію до зниження, за винятком де простежується незначне підвищення, а саме: 2021 р. підвищення склало 0,47% та 2022 р. – 0,94%, це свідчить про те, що необхідно розширювати частку ринку шляхом активного впровадження на СТОВ «Шумовецьке» процесу розвитку діяльності.

Показники управлінської складової грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»: витрати на систему управління протягом аналізованого періоду знижувалися, за винятком 2019 р. підвищення склало 56,02%, 2020 р. – 12,55% та 2022 р. – 4,67%, що свідчить про необхідність активної участі СТОВ «Шумовецьке» у грантових заявках; витрати на підвищення кваліфікації управлінського персоналу управління протягом аналізованого періоду знижувалися, за винятком 2019 р. підвищення склало 21,97%, 2020 р. – 15,15% та 2022 р. – 7,09%; коефіцієнт ефективності управління, коефіцієнт витрат на утримання апарату управління та коефіцієнт витрат на контрольованість процесу протягом розглянутого періоду постійно знижувалися, що негативно впливає на розвиток СТОВ «Шумовецьке».

Показники науково-дослідної складової грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»: витрати на раціоналізацію виробництва протягом аналізованого періоду знижувалися, за винятком 2019 р. підвищення склало 7,16% та 2020 р. – 1,80%, що свідчить про необхідність участі у грантових програмах; витрати на розробку нової продукції та чисельність робітників з вищою освітою протягом розглянутого періоду мали тенденцію до постійного зниження; кількість робітників які підвищили кваліфікацію мали тенденцію до збільшення лише у 2019 р. – 19,04% та у 2020 р. – 15,06%, це свідчить про те, що необхідно підвищувати рівень кваліфікації робітників для продукування ефективних інноваційних техніко-економічних пропозицій. Саме активний розвиток науково-дослідної складової є підґрунтям для участі у грантових

програмах.

Показники виробничої складової грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»: протягом аналізованого періоду витрати виробництва мали тенденцію до зниження коефіцієнт фондівдачі та коефіцієнт матеріалівдачі протягом розглянутого періоду постійно зменшувалися; коефіцієнт оновлення основних засобів протягом розглянутого періоду збільшувався, що позитивно вплинуло на розвиток СТОВ «Шумовецьке», відповідно і зменшувався коефіцієнт зносу основних засобів; рентабельність матеріальних витрат протягом розглянутого періоду мало тенденцію до зниження, за винятком 2021 р. спостерігалось незначне збільшення на 1,64%.

Показники кадрової складової грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»: число робітників з вищою освітою на СТОВ «Шумовецьке» збільшувалося у 2019 р. на 0,51%, у 2020 р. – 5,05%, у 2021 р. – 8,45%, а найбільше зниження показника у 2022 р. на 39,51%, що пов'язано активним відтоком працеспроможного населення за кордон; чисельність ПВП протягом розглянутого періоду постійно зменшувалася, середньомісячний заробіток, відповідно, мав тенденцію до зниження; коефіцієнт сталості персоналу та коефіцієнт плинності персоналу мали тенденції до зниження, за винятком 2020 р.; коефіцієнт рівня мотивування зростав у 2019 р. на 10,85%, 2021 р. – 5,53%; 2022 р. – 3,42%.

Показники інформаційної складової грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»: коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту є актуальними витратами, тому протягом розглянутого періоду збільшувалися, за винятком 2019 р. та 2020 р. де спостигалось незначне зниження цих витрат; коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази мав збільшення у 2019 р. на 5,51%, 2020 р. – 4,81%; 2021 р. – 0,82%; витрати на придбання програмного забезпечення підвищувались у 2020р. на 7,84%, 2021 р. – 0,29%, 2022 р. – 0,62%; витрати на оновлення програмного забезпечення збільшувались лише у 2019 р. на 48,22% та у 2021 р. на 6,92%.

Показники організаційно-економічної складової грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»: витрати на 1 грн. реалізованої продукції мали тенденцію

до зниження; коефіцієнт зміни витрат на виробництво, коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей, коефіцієнт покриття запасів, рентабельність продукції, фондоддача мали тенденцію до зменшення, це свідчить про те, що СТОВ «Шумовецьке» необхідно отримати грантові кошти для розвитку та підвищення його рівня конкурентоспроможності.

Показники фінансової складової грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»: валовий прибуток, чистий прибуток, тривалість фінансового циклу протягом розглянутого періоду мав тенденцію до зменшення, що негативно відобразалося на діяльності СТОВ «Шумовецьке»; доход від реалізації продукції в більшості аналізованих періодів зменшувався.

Враховуючі всі позитивні та негативні характеристики складових та їх показників, що означають грантову рефлексію СТОВ «Шумовецьке» можна зробити висновок, що товариство має активну позицію до розробки стратегічного управління грантовою діяльністю, що надасть можливість розширити ринки збуту, завоювати нових споживачів, залучити додаткові інвестиції та підвищити рівень конкурентоспроможності.

### **3.3 Комплексне інтегральне оцінювання ступеню грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»**

Від об'єктивності і точності оцінювання ступеню грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» багато в чому залежить ефективність роботи щодо вдосконалення системи стратегічного управління. Показники роботи сільськогосподарських товаровиробників іноді виявляються досить суперечливими, відповідно, це викликає складність у проведенні ефективної оцінки. У зв'язку з цим для оцінювання ступеню грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» найбільш значущі показники пропонується об'єднати в один інтегральний показник.

Визначається інтегральний показник складових та показників ступеню грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» за допомогою найпростіших детермінованих і стохастичних методів розрахунку інтегральних показників, а саме: середньої арифметичної стандартизованих значень; бальної оцінки; суми фактичних показників; геометричної середньої; суми відстаней до величини еталону тощо.

Для обчислення інтегрального показнику ступеню грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» необхідно привести систему показників до єдиного виміру, а саме: провести процедуру нормування, тобто отримати кількісні показники [40].

Нормування виконується для отримання показників – «ідеальних» та показників – «анти ідеальних». Це пов'язано з необхідністю уніфікації тих показників, за якими ранжування здійснюється від максимального до мінімального значень, та тих, за якими воно виконується в протилежному напрямку. Було проведено процедуру нормування за методом головного критерію оптимальності, мажоритарної згортки та адитивної згортки критеріїв за відомими частними критеріями оптимальності обраних статистичних показників  $f_1, f_2, \dots, f_n$ . Ці методи використовуються, якщо існує часний критерій, важливість якого значно перевищує важливість всіх інших критеріїв [40]. В якості цільової функції обирається один, істотно найбільш значущий частний критерій компоненти множини оцінок.

Простота методу головного критерію оптимальності визначила широке його застосування на практиці, однак він має істотні недоліки, пов'язані зі складністю визначення граничних значень, а також з тим, що значення інших, що задовольняють обмеженням критеріїв при оцінці альтернатив, не враховуються [40].

В якості цільової функції обирається один, істотно найбільш значущий часний критерій  $f_s \in \{f_j\}_n$ ; а інші критерії враховуються у вигляді обмежень:

$$\varphi = f_s \rightarrow \text{extr} \quad (3.1)$$

$$f_j^- \leq f_j \leq f_j^+ \text{ для всіх } j \neq s$$

де  $f_j^-$ ,  $f_j^+$  - відповідно нижня й верхня припустимі межі  $j$ -ї компоненти множини оцінок.

Простота методу головного критерію оптимальності визначила широке його застосування на практиці, однак він має істотні недоліки, пов'язані зі складністю визначення граничних значень, а також з тим, що значення інших, що задовольняють обмеженням критеріїв при оцінці альтернатив, не враховуються [40].

Метод адитивної згортки критеріїв використовується, якщо критерії незалежні за цінністю (корисністю) і їхню відносну значущість можна виміряти за кількісною шкалою.

Цільова функція  $\Phi$  в даному випадку має вигляд:

$$\varphi = \sum_{j=1}^n \lambda_j f_j \rightarrow \max \quad (3.2)$$

де  $\lambda^j$  - відносний коефіцієнт значущості  $j$ -го приватного критерію,  
 $f_j$  -  $j$ -й частий критерій оптимальності в нормованому вигляді.

$$\lambda_j \geq 0, \sum_{j=1}^n \lambda_j = 1;$$

$f_j$  -  $j$ -й частий критерій оптимальності в нормованому вигляді.

Операція нормування дозволяє виключити вплив на цільову функцію одиниць виміру, величини інтервалу припустимих значень приватного критерію, а також уточнює його екстремальність по максимуму:

$$f_j = \begin{cases} \frac{(f_j - f_j^-)}{(f_j^+ - f_j^-)}, f_j \rightarrow \max, \\ \frac{(f_j^+ - f_j)}{(f_j^+ - f_j^-)}, f_j \rightarrow \min. \end{cases} \quad (3.3)$$

$f_j$  -  $j$ -й часний критерій оптимальності в нормованому вигляді.

Пропонується методика оцінки ступеню грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» за допомогою інтегрального показника (I), що визначається за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n \lambda_i \cdot R_i \quad (3.4)$$

де  $\lambda_i$  - коефіцієнт, що відображає рівень значущості групи показників;

$R_i$  - величина частного критерію за  $i$ -тою групою показників;

$n$  - число груп показників, які характеризують рівень підприємства.

Цей підхід дає можливість провести оцінку ступеню грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке», що визначає тенденцію рівня сприйняття ними елементів як економічного процесу під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, які забезпечують розвиток товариства відповідно до його рівня сприйняття різних сценаріїв стратегічного управління у поєднанні з оптимістичним, реалістичним та песимістичним сценаріями, що є основою для будови динамічних імітаційних моделей в рамках когнітивного моделювання, результатом якого є комбіновані сценарії саморозвитку та сценарії за стратегіями управління.

Чим ближче величина співвідношення до 1, тим вище рівень ступеню грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке». При цьому оцінка рівня грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» припускає не тільки розрахунок кількісного показника, але і його якісну інтерпретацію.

Від об'єктивності й точності оцінки результатів діяльності товариства багато в чому залежить ефективність роботи з удосконалювання стратегічного управління грантової діяльності. Складність такої оцінки складається в тім, що

самі показники роботи товариства найчастіше виявляються досить суперечливими.

У цьому зв'язку для всебічної оцінки діяльності господарського об'єкта найбільш значимі показники в процесі аналізу результатів роботи СТОВ «Шумовецьке» пропонується об'єднати в один інтегральний показник. Інтегральне оцінювання ступеню грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» розраховується за допомогою формул:

$$XS_{ij} = \frac{X_{ij} - \bar{X}_i}{S_i} \quad (3.5)$$

де  $XS_{ij}$  - стандартизоване значення  $i$ -го показника  $j$ -ї групи показників;

$X_{ij}$  - вихідне значення  $i$ -го показника  $j$ -ї групи показників;

$\bar{X}_i$  - середнє значення  $i$ -го показника;

$S_i$  - середньоквадратичне відхилення  $i$ -го показника.

$$d_{oj} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (XS_{ij} - XS_{io})^2} \quad (3.6)$$

де  $d_{oj}$  - відстань між стандартизованими значеннями показників  $i$  значень еталона  $j$ -ї групи показників;

$XS_{io}$  - еталонне стандартизоване значення  $i$ -го показника.

Інтегральний показник ступеню грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» за окремими групами показників розраховується за допомогою формул:

$$I_R = 1 - \frac{d_{jo}}{d_o}, \quad (3.7)$$

де  $d_o = \bar{d}_o + 2S_o$

$$d_0 = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n d_{j0}$$

$$S_n = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (d_{j0} - \bar{d}_0)^2}$$

$I_R$  – розрахунок інтегрального показника грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» який забезпечує комплексну оцінку стану сприйняття впровадження управління грантовою діяльністю.

В таблиці 3.5 наведені умовні позначення інтегральних показників грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке».

Таблиця 3.5 - Умовне позначення інтегральних показників грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» (авторська розробка)

Інтегральний показник	Умовне позначення інтегрального показника
Інтегральний показник інвестиційної складової грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»	IN
Інтегральний показник управлінської складової грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»	UP
Інтегральний показник науково-дослідної складової грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»	ND
Інтегральний показник виробничої складової грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»	VR
Інтегральний показник кадрової складової грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»	KD
Інтегральний показник інформаційної складової грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»	IF
Інтегральний показник організаційно-економічної складової грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»	OE
Інтегральний показник фінансової складової грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке»	FN

Результати розрахунків інтегральної оцінки показників складових комплексної діагностики грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» за 2019 – 2022 р.р., (коефіцієнтний вимір) наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Інтегральна оцінка показників складових комплексної діагностики грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» за 2019 – 2022 р.р., (коефіцієнтний вимір)

Підприємство	Умовні показники	Інтегральні показники за роками			
		2019	2020	2021	2022
СТОВ «Шумовецьке»	IN	0,654	0,695	0,572	0,557
	UP	0,649	0,684	0,588	0,437
	ND	0,598	0,695	0,458	0,532
	VR	0,595	0,684	0,569	0,657
	KD	0,563	0,657	0,587	0,582
	IF	0,658	0,653	0,564	0,504
	OE	0,651	0,594	0,586	0,563
	FN	0,687	0,651	0,565	0,532

На думку автора, вага розглянутих групових показників однакова, тому інтегральна оцінка показників і грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» є «рівнодійною» усіх показників, що його характеризують, та може бути розраховано як середнє геометричне за формулою 3.8.

$$I_{КСП} = \sqrt[8]{IN \cdot UP \cdot ND \cdot VR \cdot KD \cdot IF \cdot OE \cdot FN} \quad (3.8)$$

Інтегральний показник діяльності СТОВ «Шумовецьке» є синтетичною величиною, «рівнодійною» усіх показників, що його характеризують. Чим ближче значення інтегрального показника до одиниці, тим менше неузгодженість між значеннями характеристик та їх еталонними значеннями. Загальні інтегральні показники ступеню грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» розраховуються за допомогою середньої геометричної.

У цій методиці враховується велика кількість факторів, які характеризують ступінь грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке». Результати розрахунків і якісний стан загальних інтегральних показників ступеню інноваційної рефлексії наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Загальні інтегральні показники ступеня грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» та їх якісний вимір за 2019-2022 рр., (коефіцієнтний вимір)

Назва підприємства	Роки			
	2019	2020	2021	2022
СТОВ «Шумовецьке»	0,631	0,663	0,560	0,542

Досить широке застосування має шкала Харрінгтона, яка характеризує ступінь виразності критеріальної властивості, носить універсальний характер та має п'ять рівнів оцінки в інтервалі від 0 до 1 (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - Інтервали якісної оцінки інтегрального показника ступеню грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» за шкалою Харрінгтона

Інтервали за шкалою Харрінгтона	Оцінка за шкалою Харрінгтона
0-0,2	Незадовільно (Н)
0,2-0,37	Погано (П)
0,37-0,63	Задовільно (З)
0,63-0,8	Добре (Д)
0,8-1	Відмінно (В)

На заключній фазі проводиться кореляційно-регресійний та кластерний аналіз ступеню грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» за результатами якого розробляються ефективні рішення щодо формування стратегічного управління грантовою діяльністю. Загальні інтегральні показники ступеню грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» та їх якісний вимір за 2019-2022 рр. за шкалою Харрінгтона наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Загальні інтегральні показники ступеню грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке» та їх якісний вимір за 2019-2022 рр. за шкалою Харрінгтона

Назва підприємства	Роки			
	2019	2020	2021	2022
СТОВ «Шумовецьке»	Д	Д	З	З

Отже, за результатами проведеного дослідження розроблено алгоритм методичного підходу до формування стратегічного управління грантовою діяльністю, основою якого є оцінка ступеню грантової рефлексії СТОВ «Шумовецьке». Результати аналізу свідчать про те, що СТОВ «Шумовецьке» має задовільний та добрий рівень ступеню грантової рефлексії. Об'єктивною є необхідність розробки та впровадження заходів з формування стратегічного управління грантовою діяльністю для підвищення рівня конкурентоспроможності та виходу на нові ринки.

Для ефективного розвитку СТОВ «Шумовецьке» необхідно впроваджувати стратегічне управління грантовою діяльністю, яке буде направлене на залучення додаткового інвестування. Вітчизняним сільськогосподарським товариствам дуже важко знайти інвесторів, їх стримують політичне, економічне та законодавче середовище, держава в свою чергу теж не має можливостей в повному обсязі допомагати розвитку процесу отримання грантів, тому керівництву необхідно знаходити альтернативні джерела для підтримання та розвитку товариств. Одним із напрямків фінансування процесу розвитку товариств виступає краудфандінг, що є інноваційним фінансовим інститутом, що сприяє інституційній модернізації фінансових систем.

Краудфандінг варто розглядати як інструмент фінансування інноваційних проєктів шляхом відкритого заклику на основі матеріальної чи моральної зацікавленості потенційних спонсорів [23-24]. До моменту запуску краудфандінг інноваційний продукт чи послуга повинні бути допрацьовані і повністю готові до впровадження. Переваги та недоліки від впровадження краудфандінгу наведено на рисунку 3.5.

Для визначення вимог ринку необхідно використовувати методи опитування та інтерв'ю, які можна провести з мінімальними витратами. За умови, якщо оцінено всі переваги та недоліки, необхідно приділити увагу впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, це допоможе сформувати ефективну краудфандінгову кампанію. Успіх краудфандінгової кампанії залежить від того наскільки чітко визначено мету. Врахування інтересів цільової аудиторії

допоможе спрогнозувати попит на інноваційний продукт чи послугу, це дозволить зрозуміти, що саме вимагає ринок.



Рисунок 3.5 - Переваги та недоліки від впровадження краудфіндингу

Результати використання цих методів надасть можливість визначити цільового клієнта і обсяги виробництва. Неважливо на якому етапі життєвого циклу знаходиться СТОВ «Шумовецьке», інвестиції завжди допоможуть прискорити його розвиток.

### Висновки до розділу 3

Проблема формування напрямів розвитку стратегічного управління грантовою діяльністю підприємств агропромислового комплексу є однією з найактуальніших у процесі виходу з економічної кризи, тому, що ефективна

діяльність СТОВ «Шумовецьке» є предметом уваги великого кола стейкхолдерів виробничого процесу.

На основі аналізу доступного інформаційно-аналітичного масиву є можливість оцінити стан діяльності СТОВ «Шумовецьке», особливого значення набуває розрахунок кількісних і якісних показників, що характеризують його ступінь грантової рефлексії. Тому важливим є обґрунтування методичного забезпечення проведення оцінки ступеню грантової рефлексії, яке було б основою для формування стратегічного управління грантовою діяльністю в перманентних умовах господарювання.

За результатами проведеного дослідження розроблено алгоритм методичного підходу до формування стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке», основою якого є оцінка ступеню грантової рефлексії товариства. Результати аналізу свідчать про те, що розглянуте товариство має задовільний рівень ступеню грантової рефлексії. Об'єктивною є необхідність розробки та впровадження заходів з формування стратегічного управління грантовою діяльністю для підвищення рівня конкурентоспроможності та виходу на нові ринки.

## Висновки

Доведено, що побудова ефективної системи управління проектами є складним завданням і дійсно вимагає дослідження теоретичних засад та використання відповідного методичного підходу та інструментарію. Виявлено, що склад і структура за напрямками проектного управління є похідною від змісту конкретного проекту підприємства, основних учасників проекту та визначених за ними компетенцій, основних фаз, етапів і комплексів робіт щодо реалізації проекту протягом його життєвого циклу.

Зазначено, що реалізація організаційних, економічних, правових, управлінських і регулюючих заходів, яка є основною складовою організаційно-економічних інструментів забезпечення розвитку підприємств АПК, обов'язково повинна мати послідовний та системний характер. Такий системний та послідовний характер організаційно-економічного механізму АПК в Україні обумовлюється потребою в комплексному підході до розвитку аграрного сектору.

Виявлено, що СТОВ «Шумовецьке» керується в своїй діяльності чинним законодавством, міжнародними договорами та міжурядовими угодами, діючим статутом, установчим договором, а також внутрішніми правилами процедур, регламентами та іншими локальними нормативними актами. Результати аналізу техніко-економічних показників дозволили зробити такі висновки:

- чистий дохід від реалізації продукції на СТОВ «Шумовецьке» щорічно зростає: у 2019 році - 5945,00 тис. грн, а вже у 2021 році – 10696,00 тис. грн;
- собівартість реалізованої продукції у 2021 році зросла на 11,02% порівняно із 2020 роком, але значно меншими темпами, ніж обсяги збільшення виручки, що привело до зменшення витрат на одну гривню реалізованої продукції;
- продуктивність праці також має тенденцію до зростання незважаючи на зменшення річного фонду робочого часу.

Зміни в обсязі валової продукції спричинені впливом певних факторів, дію яких розглянуто у таблиці 2.5., основний вплив на зміну обсягу виробництва у 2020 році становить зменшення годинного виробітку на 2812453,27 грн.

Щодо 2021 року, то збільшення обсягів виробництва було спричинено зменшенням чисельності працівників і цей вплив становив – 7825000,00 грн та зміни кількості робочих днів на 263938,49 грн. Позитивний вплив на зміну обсягу виробництва мав такий показник як середньогодинний виробіток, який становив 13088638,49 грн [30].

Активи підприємства за період зросли з 75752,00 тис грн у 2019 році до 104538,00 тис. грн у 2021 році відповідно. За весь період спостерігається зростання всіх складових активів балансу, але слід відмітити, що воно відбувалось нерівномірно та не завжди носило додатній характер. Наочно видно, що у структурі активів переважну більшість складають довгострокові (необоротні) активи. Так, у 2019 році їх частка становила 68,79% від загальної частки активів, у 2020 році – 60,64%, у 2021 році – 50,45% відповідно. При цьому основні засоби у 2019 році були у розмірі 67,54%, у 2020 році – 59,16%, у 2021 році – 49,25% [30].

Аналізуючи джерела фінансування пасивів за даними таблиці 2.8, бачимо, що вагому частку складає власний капітал: 65,70% у 2019 році, 65,93% у 2020 році та 63,63% у 2021 році. Загалом на підприємстві існує тенденція до зростання джерел фінансування, хоча це відбувається не лише за рахунок власного капіталу, але і за рахунок довгострокових зобов'язань, які в 2019 році склали 16,97%, у 2020 році – 18,26% та 20,45% у 2021 році відповідно.

На збільшення обсягу товарної продукції позитивно вплинуло підвищення продуктивності праці: за рахунок збільшення середньогодинного виробітку одного робітника на 110680,80 грн обсяг продукції збільшився на 13301485,71 грн. Однак, зменшення чисельності робітників на 1 особу призвело до зниження обсягу продукції на 3301785,71 грн, зміна кількості днів жодним чином не вплинула на обсяг валової продукції, оскільки залишилась незмінною. Звідси

впливає, що резервами збільшення обсягу продукції на підприємстві є доукомплектованість трудовими ресурсами у розмірі 3301785,71 грн [30].

На основі аналізу доступного інформаційно-аналітичного масиву є можливість оцінити стан діяльності СТОВ «Шумовецьке», особливого значення набуває розрахунок кількісних і якісних показників, що характеризують його ступінь грантової рефлексії. Тому важливим є обґрунтування методичного забезпечення проведення оцінки ступеню грантової рефлексії, яке було б основою для формування стратегічного управління грантовою діяльністю в перманентних умовах господарювання.

За результатами проведеного дослідження розроблено алгоритм методичного підходу до формування стратегічного управління грантовою діяльністю СТОВ «Шумовецьке», основою якого є оцінка ступеню грантової рефлексії товариства. Результати аналізу свідчать про те, що розглянуте товариство має задовільний рівень ступеню грантової рефлексії. Об'єктивною є необхідність розробки та впровадження заходів з формування стратегічного управління грантовою діяльністю для підвищення рівня конкурентоспроможності та виходу на нові ринки.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Хадарцев О.В., Моргун А.В. Методологічні аспекти формування системи управління проектами на підприємстві. Економіка та управління підприємствами. Випуск 48-2. 2019. С.119-124.
2. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик. І.П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с.
3. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
4. Кожушко Л.Ф., Кропівко С.М. Управління проектами: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2015. 388 с.
5. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посібник для студентів ВНЗ. 4-те вид. Київ: Каравела, 2017. 320 с.
6. Березін О.В., Безпарточний М.Г. Управління проектами: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2014. 272 с.
7. Редкін О.В., Пахомов Р.І., Щербінін Л.Г., Клеценко Л.В., Толкачов Д.М. Сучасне управління безпекою в будівництві: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 266 с.
8. Онищенко В.О., Редкін О.В., Старовірець А.С., Толкачов Д.М., Бейгул С.Б. Проектне управління інноваційним розвитком високотехнологічного виробництва в Україні: Частина 1. Інноваційні основи державного, корпоративного та проектного менеджменту в промисловості: навч. посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2011. 295 с.
9. Редкін О.В., Толкачов Д.М. Реалізація нового механізму стратегічного та проектного управління інноваційним розвитком національного господарства. Економіка і регіон : наук. вісн. ПолтНТУ. 2016. Вип. 3(58). С. 49–61.
10. Багашова Н.В. Міжнародні практики і методики управління проектами у вітчизняному менеджменті. Ефективна економіка. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
11. Филипенко О.М., Колеснік Т.С. Управління проектами: навч. посіб.

Харків: ХДУХТ, 2016. 161 с.

12. Андреева Т.Є., Петровська Т.Е., Титар Т.С. Проектний менеджмент як засіб досягнення мети підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 34. С. 364–370.

13. Якимів А.І., Самуляк В.Ю., Шишковський С.В. Проекти і програми як інструменти розвитку підприємств. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. Серія «Економіка». 2013. Т. 18. Вип. 2/1. С. 231–235.

14. Фещур Р.В., Шишковський С.В., Якимів А.І. Інструменти управління проактивним розвитком підприємств. Бізнес Інформ. 2018. № 2. С. 283–290.

15. Грантрайтинг : метод. рек. для органів публічної влади щодо написання проектних заявок / Авт. кол.: О.С. Зінченко, О.В. Кулініч, П.Ю. Куліш ; за заг. ред. О.В. Кулініча. — 2-ге вид., доп. і перероб. — Харків : Золоті сторінки, 2015. — 80 с.

16. Григор'єва Х. А. Деякі правові питання державної кредитної підтримки суб'єктів агропромислового комплексу. Теоретичні та практичні аспекти реалізації екологічного, земельного, аграрного права в умовах сталого розвитку України: матер. «круг. столу» (Харків, 2 груд. 2016). Х., 2016. С. 91 – 93

17. Григор'єва Х. А. Надання поворотної фінансової підтримки фермерським господарствам: аналіз законодавчих змін. Сучасні тенденції розвитку національного законодавства: зб. матер. Міжн. наук.-практ. конф. (Київ, 4-5 лист. 2016). К., 2016. С. 105 – 106

18. Григор'єва Х. А. Науковий аналіз нормативно-правового забезпечення надання часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 6. С. 78 – 82

19. Григор'єва Х. А. Державна підтримка сільського господарства України: проблеми правового забезпечення: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 596 с.

20. Антонов А. В. Напрями удосконалення форм державної підтримки розвитку сільських територій. Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>

21. Артеменко Л. В. Правовий механізм державної підтримки аграріїв

Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2017. Спецвипуск. Ч. 1. С. 100 – 103.

22. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [4-те вид., переробл. і доп.]. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.

23. «ЗАЛУЧЕННЯ ГРАНТОВИХ КОШТІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В РЕГІОНІ. ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ». Методичний посібник на допомогу працівникам сфери культури і туризму, представникам туристичного бізнесу та суміжних сфер діяльності/«ДОНМЦК»; [упорядник. Лимаренко В.М.] – Краматорськ, 2021 – 68 с.

24. Чернявська, О.В. Фандрайзинг [Текст]: навч. посіб. / О.В. Чернявська, А.М. Соколова. - К.: Центр учбової літератури, 2013. – 188 с.

25. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації : монографія / за ред. д.е.н. Петруні Ю. Є. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. – 183 с.

26. Гавриленко О. В. Забезпечення оцінювання стану та економічних результатів діяльності аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 1. С. 78-84.

27. Солонка О. Особливості сільськогосподарського виробництва та пов'язані з цим ризики фінансової безпеки. *Вісник ЛНАУ. Серія: Економіка АПК*. 2015. № 22 (1). С. 122-128.

28. Марусей Т. В. Теоретичні основи дослідження організаційно-економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств на внутрішньому продовольчому ринку. *Наукове мислення* : XVI Всеукраїн.практ.-пізнав. інтернет-конф. URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/46-shistnadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/348-teoretichni-osnovi-doslidzhennya-organizatsijno-ekonomichnogo-mekhanizmu-funktsionuvannya-silskogospodarskikh-pidpriemstv-na-vnutrishnomu-prodovolchomu-rinku>

29. Лопатюк Р. І., Білецька Н. В. Забезпечення ефективного виробництва

аграрних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 1 (11). С. 189–193

30. СТОВ «Шумовецьке» URL: <https://clarity-project.info/edr/31998812/>

31. Закон України «Про сільськогосподарські товариства». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12/>

32. Савчук Л. М. Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств : монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 520 с.

33. Дем'яненко М. Я. Фінансові чинники формування доходів у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2014. № 5. С. 18–20.

34. Балдик Д. О. Формування фінансово-економічних результатів діяльності сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 8–12.

35. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 292 с.

36. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 668 с.

37. Шанін О. В. Тенденції формування фінансово-економічної результативності аграрних формувань України. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 20. С. 93–99.

38. Саприкіна О. М. Факторний аналіз прибутковості діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2014\\_19\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2014_19_4.pdf)

39. Сохацька О. М., Смерека С. В. Особливості формування стратегічних карт підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7826>.

40. Прохорова, В.В. та Кобець, С.П., 2013. Формування системи управління конкурентною стійкістю машинобудівного підприємства. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія: Економіка*, 14 (266), с 189-197.