МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФГ «МОШУРІВСЬКЕ» ЗВЕНИГОРОДСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи 41з-м
спеціальності 073 «Менеджмент»
КОВТЮХ Тетяна Романівна

Керівник: к.е.н., доцент
ЖМУДЕНКО Вікторія Олександрівна

Умань – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .... **Ошибка! Закладка не определена.**

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФГ «МОШУРІВСЬКЕ» ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ФГ «МОШУРІВСЬКЕ»..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ВИСНОВКИ 48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору економіки України ефективне управління ресурсним потенціалом підприємств є ключовим чинником забезпечення їхньої конкурентоспроможності, стабільного розвитку та прибутковості. Особливого значення ці процеси набувають в умовах обмеженості ресурсів, змін у законодавчому середовищі, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, нестачі кваліфікованої робочої сили та необхідності переходу до сталого сільськогосподарського виробництва.

Фермерські господарства, зокрема такі як ФГ «Мошурівське», відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, розвитку сільських територій та збереженні екологічного балансу. Проте для реалізації цього потенціалу необхідно вдосконалювати підходи до використання наявних ресурсів – трудових, земельних, матеріальних, фінансових та інформаційних. Раціональне управління цими ресурсами дозволяє не лише знизити витрати, а й підвищити загальну ефективність господарської діяльності. Недостатній рівень стратегічного планування, обмежений доступ до фінансування, застарілий машинно-тракторний парк та нерівномірне використання трудового потенціалу – це лише частина проблем, які обумовлюють необхідність глибокого аналізу ресурсного потенціалу та пошуку ефективних підходів до його управління.

Таким чином, дослідження процесів управління ресурсним потенціалом на прикладі ФГ «Мошурівське» є актуальним, оскільки дає змогу виявити внутрішні резерви розвитку підприємства, обґрунтувати напрями підвищення ефективності використання ресурсів та сформувати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління в аграрних формуваннях регіону.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства та

розробка пропозицій щодо підвищення ефективності його використання на прикладі фермерського господарства «Мошурівське» Звенигородського району Черкаської області.

Для досягнення мети в роботі були сформульовані наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства та сучасні підходи до його оцінки;
- охарактеризувати діяльність фермерського господарства «Мошурівське» та вивчити його ресурсний потенціал;
- провести аналіз використання основних видів ресурсів (трудових, матеріально-технічних, фінансових) у ФГ «Мошурівське».
- виявити проблеми та резерви підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом господарства;
- розробити конкретні рекомендації та заходи щодо вдосконалення системи управління ресурсами у ФГ «Мошурівське».

Об'єктом дослідження є ресурсний потенціал фермерського господарства «Мошурівське» Звенигородського району Черкаської області, а також процеси його управління в умовах сучасного аграрного ринку.

Предметом дослідження є методи, засоби та інструменти управління ресурсним потенціалом фермерського господарства «Мошурівське», а також ефективність їх використання для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності господарства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи були використані різноманітні методи, зокрема: аналіз та синтез – для вивчення теоретичних аспектів управління ресурсним потенціалом; моніторинг та збір інформації – для збору даних про діяльність ФГ «Мошурівське»; статистичний метод – для обробки та аналізу кількісних показників ресурсного потенціалу; економіко-статистичний аналіз – для оцінки ефективності використання ресурсів; порівняльний аналіз – для виявлення сильних та слабких сторін у системі управління; моделювання і прогнозування – для оцінки впливу запропонованих заходів на розвиток господарства.

Під час дослідження було використано наукові статті з періодичних видань, монографії вітчизняних і зарубіжних дослідників, аналітичні звіти, статистичні дані, фінансову звітність підприємства та інформацію з Інтернет-ресурсів.

Запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи забезпечення ефективного управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах зростаючої конкуренції, можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами, які спеціалізуються на виробництві сільськогосподарської продукції.

Результати проведеного дослідження дозволять вітчизняним підприємствам ефективно розвивати ресурсний потенціал завдяки впровадженню інноваційних технологій та інвестицій в людський капітал.

Керівництвом ФГ «Мошурівське» було розглянуто пропозиції та рекомендації даної дипломної роботи, і планується їх використання для оптимізації управління ресурсним потенціалом компанії з метою підвищення ефективності.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність усіх доступних йому ресурсів, які можуть бути використані для досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності. Він включає матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні та інші види ресурсів, необхідних для забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства [2].

У контексті менеджменту ресурсний потенціал розглядається як основа для формування конкурентних переваг, оскільки саме раціональне використання ресурсів визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, збільшувати продуктивність і підвищувати якість продукції або послуг [4].

Перші теоретичні основи управління ресурсами були закладені в працях Ігора Ансоффа, який розглядав ресурси як ключові елементи для формування стратегії підприємства. Пітер Друкер підкреслював, що ефективне використання ресурсів є визначальним фактором успішності діяльності будь-якого підприємства. Майкл Портер у своїй концепції конкурентних стратегій акцентував увагу на ресурсах як основі для створення і підтримки конкурентних переваг підприємств. Його підходи допомогли розширити розуміння управління ресурсним потенціалом як процесу стратегічного характеру. Управління ресурсним потенціалом є важливою складовою стратегічного менеджменту підприємств, зокрема аграрного сектору, що вивчається багатьма вітчизняними вченими [1].

Серед українських науковців, які досліджували дану проблематику, слід відзначити Володимира Котляра, який у своїх роботах розглядає управління ресурсами як чинник інноваційного розвитку підприємств. Олександр Власенко зосереджує увагу на специфіці управління ресурсним потенціалом саме в аграрному секторі, розробляючи методики підвищення

ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів. Олена Петрова акцентує увагу на важливості формування кваліфікованого трудового потенціалу для аграрних підприємств, що сприяє стабільності виробництва. Фінансові аспекти управління ресурсним потенціалом досліджував Анатолій Кузьмін, пропонуючи підходи до оптимізації фінансових ресурсів для підтримки сталого розвитку фермерських господарств. Василь Семенюк розробив методологію оцінки ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств, що дає можливість здійснювати кількісну та якісну характеристику наявних ресурсів. Віталій Савченко у своїх працях акцентує увагу на інноваційних підходах до управління ресурсами, зокрема впровадженні сучасних інформаційних технологій для оптимізації виробничих процесів [9].

Таким чином, аналіз наукової літератури свідчить, що управління ресурсним потенціалом є комплексним багатогранним процесом, що потребує інтегрованого підходу, який враховує всі види ресурсів підприємства та їх взаємодію. Це особливо актуально для аграрних підприємств, які функціонують в умовах динамічного ринку та змін кліматичних і економічних умов.

Ресурсний потенціал складається з кількох основних компонентів:

- трудовий потенціал — це сукупність працівників підприємства, їх кваліфікації, досвіду, мотивації та організаційних здібностей. Від рівня розвитку трудового потенціалу залежить продуктивність праці та якість управління;
- матеріально-технічний потенціал – включає виробничі потужності, обладнання, сировину, матеріали, технології та інші матеріальні ресурси, що забезпечують виробничий процес;
- фінансовий потенціал – характеризується наявністю фінансових ресурсів, які підприємство може використовувати для реалізації своєї діяльності, інвестицій і розвитку;

- інформаційний потенціал – охоплює дані, знання, інформаційні системи і технології, які допомагають приймати управлінські рішення та забезпечують ефективну комунікацію;
- природний потенціал (для аграрних підприємств) - земельні ресурси, вода, кліматичні умови та інші природні фактори, що впливають на виробничі можливості [25].

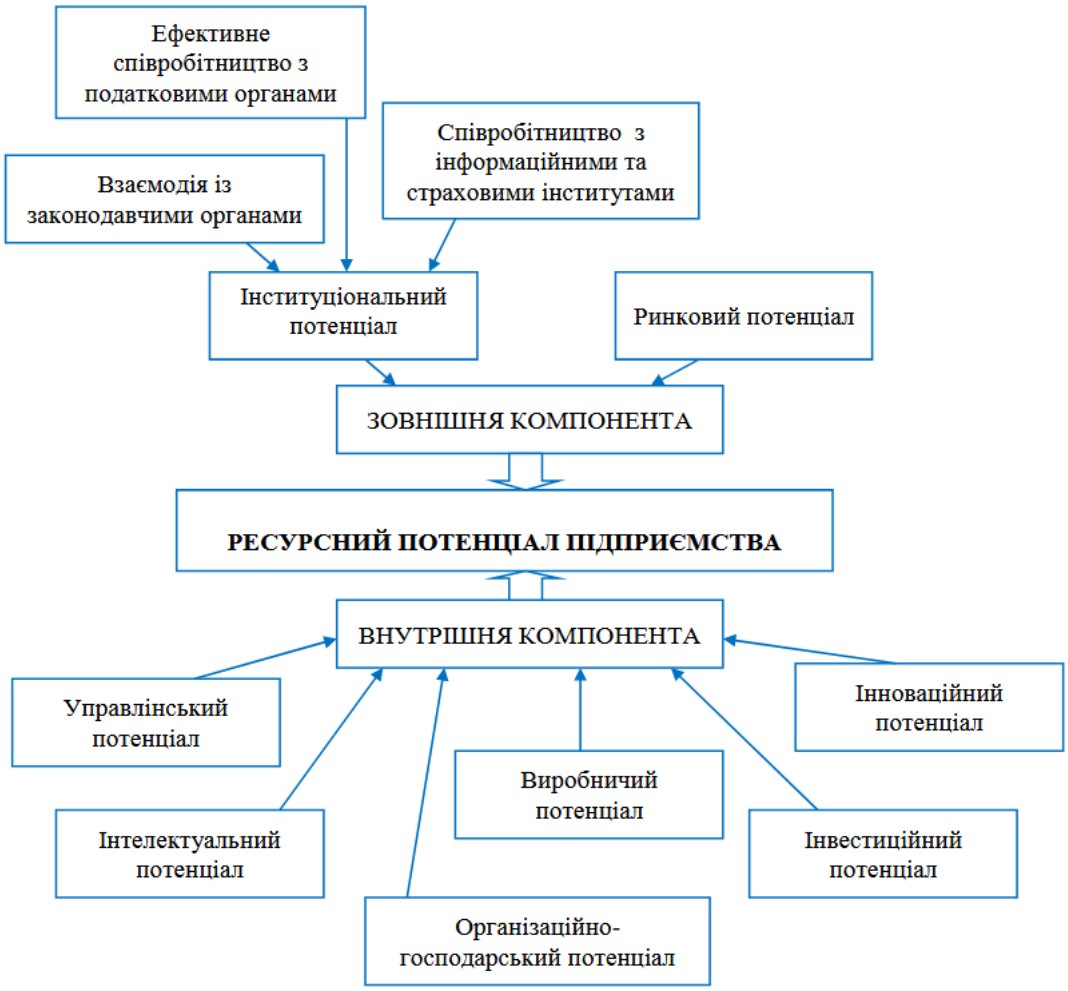


Рисунок 1.1. Структура ресурсного потенціалу підприємства [25]

Управління ресурсним потенціалом полягає у плануванні, організації, мотивації та контролі використання ресурсів підприємства з метою досягнення максимальної ефективності діяльності. Це передбачає постійний аналіз наявних ресурсів, оцінку їх ефективності, виявлення резервів та розробку заходів для оптимізації.



Рисунок 1.2. Елементний склад ресурсного потенціалу підприємства [29]

Ефективне управління ресурсним потенціалом сприяє:

- підвищенню продуктивності виробництва;
- зниженню витрат і збільшенню рентабельності;
- забезпеченню стабільності підприємства в умовах ринкової конкуренції;
- адаптації до змін зовнішнього середовища.

Ринкові умови функціонування економіки вимагають від усіх компонентів ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств виступати як товари. Для цього потрібна організація земельних ринків, робочої сили, матеріальних і технічних ресурсів, капіталу.

Щодо ринку землі, то слід зазначити, що найважливішими завданнями є використання землі для сільськогосподарського виробництва, обмеженість у просторі та довговічність (у разі раціонального використання). Земля є незамінним засобом виробництва матеріальних благ, найважливішою складовою частиною національного багатства. Особливо великою є роль

землі в сільському господарстві. Вона є основою сільськогосподарського виробництва. Без неї немислимий процес виробництва продуктів рослинництва й тваринництва. Недарма у народі землю називають годувальницею.

Земля від інших засобів виробництва відрізняється низкою особливостей (рис. 1.3).

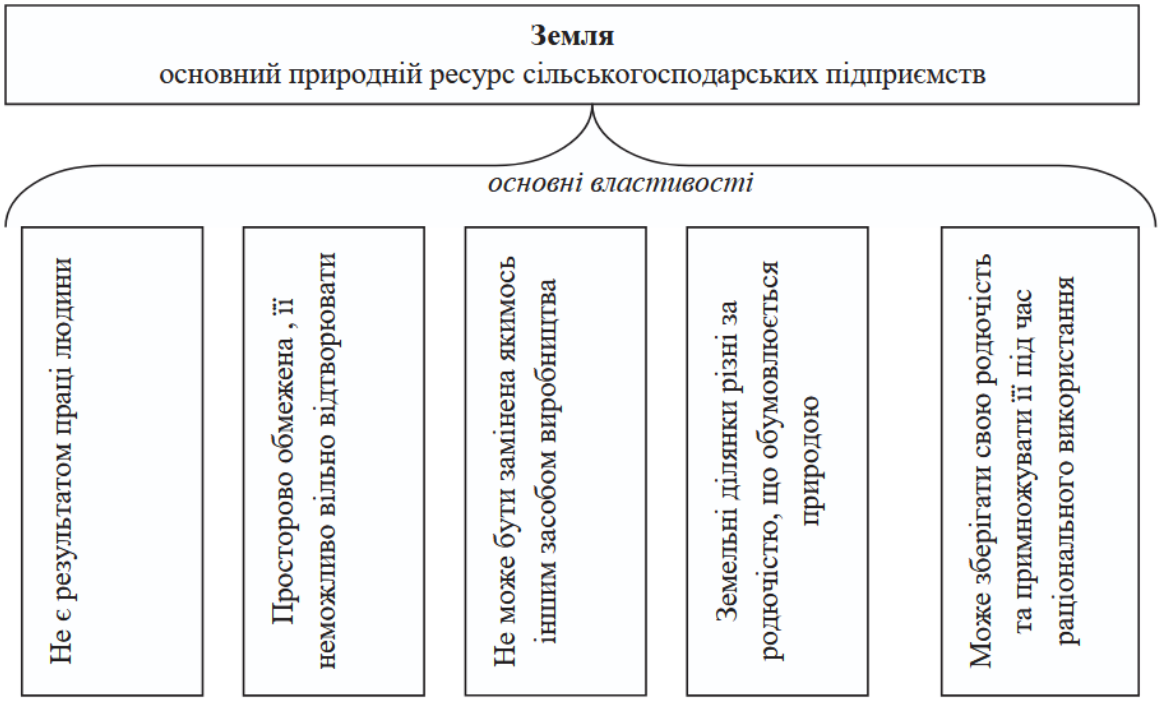


Рис. 1.3. Особливості землі як основного засобу виробництва сільськогосподарських підприємств [22]

По-перше, площа землі не є безмежною. Щоправда, землі у нас багато. Проте повніше використання кожного наявного гектара є дуже актуальним завданням. У зв'язку зі зростанням населення й обмеженими можливостями збільшення площі орної землі її розмір на душу населення має тенденцію до зниження. По-друге, особливість землі полягає в тому, що вона з правильного використання не піддається зношенню, на відміну від інших засобів виробництва, а відбувається її постійне поліпшення. Чим краще вона обробляється, тим вище її родючість, здатність давати дедалі більше продукції.

Отже, родючість залежить не лише від природних властивостей ґрунту, але й від того, як обробляється й використовується земля. У зв'язку з цим виокремлюють натуральну, або природну, й економічну родючість ґрунту. Природна родючість ґрунту створюється в результаті тривалого ґрунтоутворювального процесу без безпосереднього впливу людини на природу. Економічна родючість ґрунту являє собою єдність природної та штучної родючості, що створюється працею людини. Вона передбачає як ефективне використання природної родючості ґрунту, так і подальше підвищення її шляхом додаткових затрат праці, матеріальних і грошових ресурсів, тобто на основі інтенсифікації виробництва. Саме економічна родючість має вирішальне значення в боротьбі за створення достатку сільськогосподарських продуктів. Від того, як використовуємо землю, залежить, чи може вона зберегти та примножити віками нагромаджену природну родючість [22].

Мета раціонального використання землі полягає в тому, щоб одержати більше продукції. Водночас суспільству не байдуже, скільки коштує кожна одиниця продукції на цій земельній площі. Отже, необхідно досягати максимуму продукції з кожного гектара за найменших затрат праці та засобів.

Таким чином, якщо площу землі неможливо розширювати безмежно, то родючість її величезною мірою залежить саме від людей, досягнутого рівня господарювання. Земля розкриває свої багатства тим, хто по-господарськи використовує її.

По-третє, особливістю землі є те, що вона не може бути замінена якимось іншим засобом виробництва. Відомо, що за ступенем розвитку продуктивних сил суспільства одні засоби виробництва замінюються іншими, більш досконалими й ефективними.

По-четверте, окремі ділянки землі за своєю якістю не є однаковими. Ця особливість враховується під час визначення спеціалізації аграрних підприємств, планування виробництва та заготівель сільськогосподарської

продукції, а також під час оцінювання результатів господарської діяльності підприємств. Нарешті, особливість землі полягає в тому, що від рівня її використання залежить ефективність застосування інших засобів виробництва й праці, всього сільськогосподарського виробництва [22].

Поглиблення проблеми дефіциту трудових ресурсів у сільськогосподарському виробництві, утрата частини земельних ресурсів та погіршення їхнього якісного стану й руйнування виробничого потенціалу залишатимуться ключовими проблемами аграрного сектора України в поточному році, охоплюючи сфери виробництва, переробки та логістики. Крім цього, зростатимуть витрати. Додатковий тиск на аграрний сектор створюватимуть девальвація гривні, що підвищить вартість імпортних ресурсів, а також дефіцит робочої сили, який змусить підприємства піднімати заробітні плати для утримання кваліфікованих працівників [18].

Організація робочої сили в сільськогосподарських підприємствах України в умовах ринкової економіки 2024–2025 років є ключовим чинником ефективного використання ресурсного потенціалу. У ринкових умовах усі компоненти ресурсного потенціалу, включаючи робочу силу, повинні функціонувати як товари, що вимагає відповідної організації праці та управління персоналом.

Згідно з дослідженням Сас Л., Матковського П. та Дожука Д., людський ресурс є одним із пріоритетних для сталого організаційно-економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Однак, існують проблеми, такі як недостатня кваліфікація працівників та нестабільні умови праці через сезонність виробництва, що ускладнює ефективне використання трудового потенціалу [17].

Специфіка робочої сили, в порівнянні с іншими факторами економічного розвитку, полягає в тому, що люди не тільки працюють і виробляють матеріальні та духовні цінності, але і потребують їх; життя людини складається не тільки із трудової діяльності; інтелектуальний

потенціал та інші особисті якості працівників формуються роками і розкриваються людиною тільки у сприятливих умовах.

Ступінь забезпеченості робочою силою впливає на процеси виробництва. Від забезпеченості аграрного підприємства персоналом та ефективності його використання залежать: обсяг і вчасне виконання всіх технологічних робіт; ступінь використання устаткування, машин, механізмів; обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники. Продуктивність праці в сільському господарстві характеризується системою прямих і непрямих показників у вартісному і натуральному виразі [14].

Організація формування та використання робочої сили у сільському господарстві має певні особливості, які визначаються специфікою аграрної сфери. Це зумовлено технологією і умовами виробництва, рівнем технічної оснащеності та економічною необхідністю ведення особистого селянського господарства працівниками аграрних підприємств. Ці особливості мають різне походження і впливають на характер зайнятості в аграрних підприємствах (рис. 1.4).

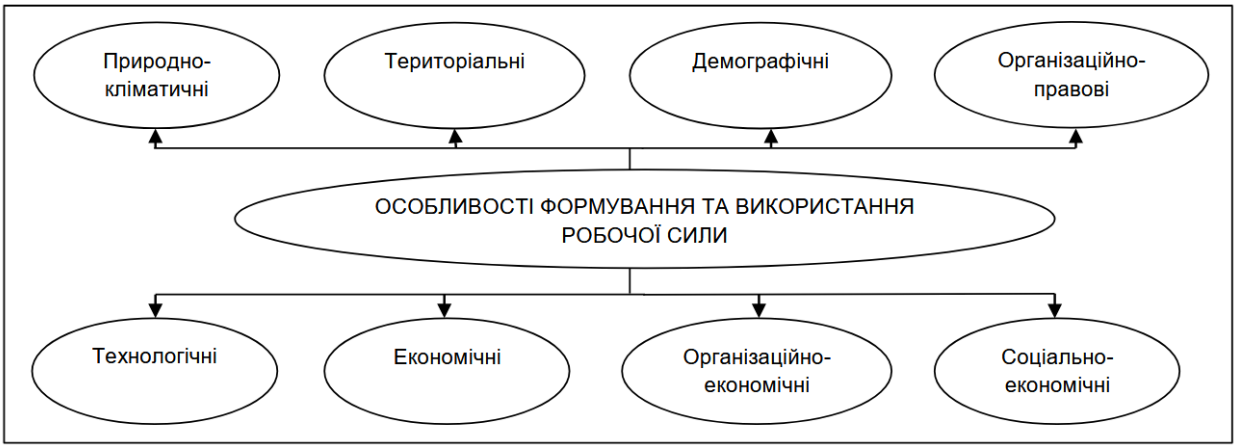


Рисунок 1.4. Організаційні особливості формування та використання робочої сили аграрних підприємств [9]

Враховуючи тенденції попередніх років, аграрний сектор України й надалі стикатиметься з проблемою дефіциту трудових ресурсів, спричиненого мобілізацією та міграційними процесами. Восени 2024 р. експерти наголошували, що проблема місцями сягнула таких масштабів, що

ставила під загрозу отримання поточного врожаю [10]. За даними Мінагрополітики України, близько 200 тис. аграріїв служать у ЗСУ, що посилює кадровий дефіцит у галузі [19]. Вже цього року конкуренція за кваліфікованих працівників в агросекторі може значно посилитись. Кадровий дефіцит, викликаний війною, змушує фермерські господарства переглядати підходи до оплати праці, поступово підвищуючи зарплатню [19].

Втрата частини земельних ресурсів та погіршення їхнього якісного стану. На землях, де велися активні бойові дії, значно погіршився їхній якісний стан, що в майбутньому потребуватиме виділення значних коштів на їх повернення до активного сільськогосподарського обробітку. Значні масштаби воєнного забруднення призведуть до виведення на невизначений термін великої кількості земельних площ, принаймні з вирощування харчової продукції. Наразі третина українських земель стала зоною ризикового сільського господарства [34]. На початок 2024 р. площа територій України, придатних для ведення господарської діяльності, становила 48109,77 тис. га, тобто збільшилася на 16,78 % проти 2022 р. та на 2,83 % відносно 2023 р. внаслідок деокупації частини Харківської та Херсонської областей. Зокрема площа лісів та лісовкритих земель збільшилася на 18,53 % порівняно із 2022 р., сільськогосподарських угідь – на 16,69 %, зокрема ріллі та перелогів – на 15,31 %, сіножатей і пасовищ – на 24,07 %. Через брак доступних площ агровиробникам доводиться змінювати структуру виробництва на користь високорентабельних сільськогосподарських культур, а також відмовлятися від вирощування трудомістких культур (передусім борщового набору, ранньої сезонної продукції), що негативно вплине на забезпеченість ними населення країни [34].

Ринкові умови вимагають від аграрних підприємств адаптації до змін, включаючи впровадження інновацій та цифрових технологій. Це передбачає необхідність підвищення кваліфікації працівників та адаптації до нових методів роботи. Дослідження Смолич Д. В., Тимошук І. В. підкреслює важливість формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в

умовах інноваційного розвитку, що включає інвестиції в людський капітал та впровадження новітніх технологій [25].

За даними Державної служби статистики України, з 2012 року в сільськогосподарських підприємствах втрачено понад 615,8 тис. робочих місць. Це свідчить про необхідність реформування організації праці та впровадження нових стратегій управління персоналом [24].

Для ефективної організації робочої сили в аграрному секторі необхідно:

- підвищення кваліфікації працівників: організація навчальних програм та тренінгів для адаптації до нових технологій;
- впровадження гнучких форм зайнятості: врахування сезонності сільськогосподарських робіт та забезпечення стабільної зайнятості;
- мотивація працівників: розробка систем стимулювання та заохочення для підвищення продуктивності праці;
- інтеграція цифрових технологій: використання сучасних інформаційних систем для управління персоналом та оптимізації виробничих процесів [21].

Організація робочої сили в сільськогосподарських підприємствах України вимагає комплексного підходу, що включає підвищення кваліфікації працівників, впровадження інновацій та адаптацію до ринкових умов. Це сприятиме ефективному використанню ресурсного потенціалу та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору.

Матеріальні ресурси виступають предметами праці, які разом із засобами праці та робочою силою формують основу виробничого циклу підприємства. У процесі виробництва матеріальні ресурси зазнають перетворення, набуваючи характеристик готової продукції. Загалом, ефективне управління матеріальними ресурсами є критично важливим для забезпечення безперервності виробничих процесів у діяльності підприємства, оскільки теж безпосередньо впливає на витрати, якість продукції та загальну фінансову стабільність. Забезпечення оптимального використання

матеріальних ресурсів дозволяє підприємствам не лише підвищувати ефективність виробництва, а й знижувати витрати, що в свою чергу сприяє підвищенню прибутковості і розвитку бізнесу в цілому.

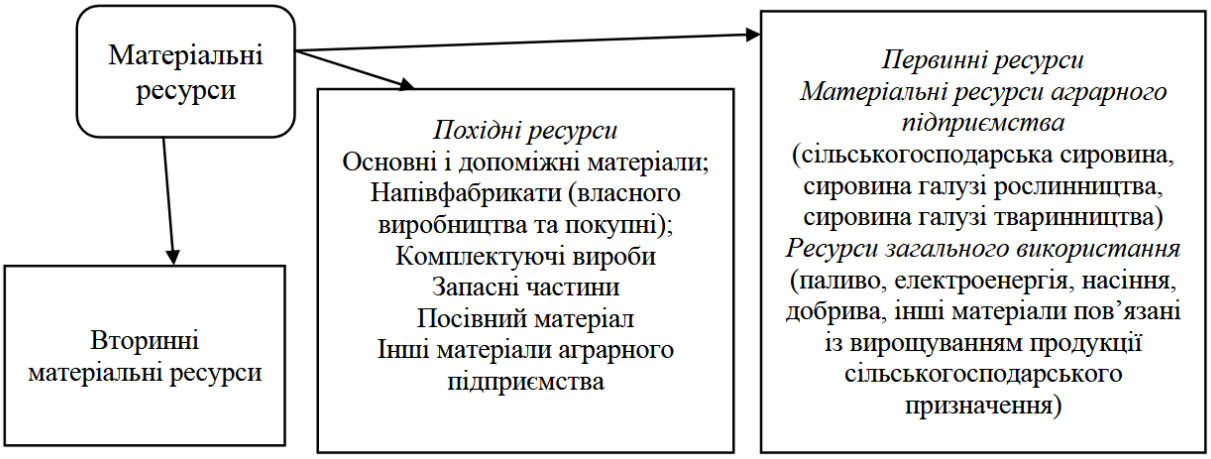


Рис. 1.5. Склад матеріальних ресурсів аграрного підприємства [31]

Основними складовими матеріальних ресурсів є різноманітні елементи, які забезпечують процеси виробництва та обслуговування в аграрному секторі, зокрема: сировина – це природні ресурси, що використовуються для виготовлення продукції. В аграрному виробництві сировина може включати зерно, овочі, фрукти, а також інші культурні рослини; виробничі запаси – це запаси матеріалів, які зберігаються на підприємстві для використання в майбутньому. Вони можуть включати не тільки сировину, але й напівфабрикати, готову продукцію та інші ресурси; матеріально-технічні засоби – до них відносяться машини, обладнання, інструменти, що використовуються для обробки сировини та виготовлення продукції; будівлі та споруди – це капітальні вкладення, які забезпечують умови для ведення виробничих процесів, зберігання матеріалів та готової продукції; енергоресурси – це ресурси, які забезпечують енергетичні потреби підприємства, до який належать електроенергія, паливно-мастильні матеріали, газ та інші види пального [34].

Раціональне управління матеріальними ресурсами виступає одним із ключових резервів для зниження собівартості продукції на промисловому підприємстві. Ефективне використання матеріалів, що включає оптимізацію

їх закупівлі, зберігання та споживання, дозволяє мінімізувати втрати і зменшити витрати на виробництво.

Організація капіталу у фермерських господарствах України в 2024-2025 роках зазнала суттєвих змін під впливом воєнних дій, макроекономічної нестабільності та нових державних і міжнародних програм підтримки. У 2018-2021 роках фермерські господарства України переважно фінансували капітальні інвестиції за рахунок власних коштів (89,8%), тоді як частка банківських кредитів становила лише 9,8%, а бюджетне та іноземне фінансування – 0,4% [34].

У 2023-2024 роках ситуація змінилася: фермери отримали доступ до нових джерел фінансування, зокрема пільгових кредитів, грантів та безоплатних ресурсів (насіння, добрива) від держави та міжнародних донорів. Складений капітал фермерського господарства включає як грошові, так і негрошові внески (земельні ділянки, техніка, будівлі) та є матеріальною базою для здійснення господарської діяльності. Його формування регулюється Законом України «Про фермерське господарство» та статутом господарства [33].

У 2024 році було започатковано Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві, який надає гарантії банкам на покриття до 50% зобов’язань позичальника за інвестиційними кредитами та кредитами на фінансування оборотного капіталу. Також діють програми «Доступні кредити 5-7-9%», «Доступний фінансовий лізинг» та безповоротні гранти на розвиток підприємств [32].

Отже, для оптимізації структури капіталу необхідно:

- збалансувати частку власного та залученого капіталу, не перевищуючи 30% позичених коштів у загальній структурі фінансування;

активно використовувати можливості державних та міжнародних програм для отримання пільгових кредитів, грантів та інших ресурсів;

- враховувати як грошові, так і негрошові внески при формуванні складеного капіталу, відповідно до вимог законодавства та статуту господарства;

- розробляти детальні бізнес-плани з урахуванням ризиків та шляхів їх мінімізації, використовуючи затверджені форми бізнес-планів .

Таким чином, ефективна організація капіталу у фермерських господарствах у 2024-2025 роках вимагає стратегічного підходу до формування та управління як власними, так і залученими ресурсами, з урахуванням нових можливостей, що надаються державними та міжнародними програмами підтримки.

Управління ресурсним потенціалом має системний характер і включає взаємодію між різними видами ресурсів, їх раціональне поєднання та балансування. У цьому процесі важливо враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні фактори, що впливають на доступність і використання ресурсів.

Подальше дослідження на прикладі ФГ «Мошурівське» дозволить практично оцінити наявний ресурсний потенціал та розробити рекомендації для його оптимального управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФГ «МОШУРІВСЬКЕ»

Фермерське господарство «Мошурівське» – це сільськогосподарське підприємство, зареєстроване 21 серпня 2013 року в місті Тальне, Черкаська область. Основна спеціалізація господарства – вирощування зернових, бобових та олійних культур. ФГ «Мошурівське» є типовим представником малих аграрних підприємств Черкаської області. Основна діяльність зосереджена на вирощуванні зернових культур, що відповідає аграрному профілю регіону.

Керівництво господарства здійснюється Лещенко Любов'ю Володимирівною, яка також є основною власницею підприємства. Це свідчить про сімейний характер бізнесу та зосередженість управління в руках однієї родини.

Незважаючи на невеликий статутний капітал, господарство активно займається не лише вирощуванням сільськогосподарської продукції, але й її післяурожайною обробкою та оптовою торгівлею.

Таблиця 2.1

Відомості підприємства «Мошурівське»

Код за ЄДРПОУ:	36780319
Повне найменування:	Фермерське господарство «Мошурівське»
Скорочене найменування (згідно Статуту):	ФГ «Мошурівське»
Юридична адреса:	20400, Черкаська область, місто Тальне, вул. Соборна, буд. 128
Керівник:	Лещенко Любов Володимирівна
Державна реєстрація	
Дата реєстрації:	21 серпня 2013 року
Організаційно-правова форма:	Фермерське господарство
Вид економічної діяльності	
Код за КВЕД:	01.11
Найменування (основний вид діяльності):	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Клімат регіону характеризується помірно континентальними умовами, що є сприятливими для вирощування зернових, олійних та бобових культур, з середньорічним рівнем опадів від 400 до 550 мм. Важливим ресурсним потенціалом району є родючі чорноземи з високим вмістом органічних речовин, які забезпечують стабільні врожаї та високу продуктивність [25].

Метою ФГ «Мошурівське» є забезпечення ефективного функціонування аграрного сектору через впровадження сучасних технологій виробництва і збуту високоякісної сільськогосподарської продукції. Підприємство спрямовує зусилля на підвищення врожайності та якості продукції за допомогою сучасних агротехнологій та оптимізації обробітку ґрунту. Одним із пріоритетів є розвиток транспортної інфраструктури для забезпечення оперативної та якісної доставки сільськогосподарської продукції.

Основна діяльність ФГ «Мошурівське» зосереджена на рослинництві, яке становить близько 90% від загального обсягу товарної продукції. Значний ресурсний потенціал підприємства, зокрема родючі землі, дає змогу отримувати високі врожаї. Управління ФГ «Мошурівське» здійснюється через дві ключові структури: вищим органом є Загальні збори учасників, які приймають стратегічні рішення, затверджують важливі документи та визначають напрямки розвитку. Виконавчі функції належать директору, який відповідає за щоденне управління, реалізацію прийнятих рішень, організацію роботи персоналу та забезпечення виконання планів. Така організаційна структура сприяє чіткому розподілу відповідальності і ефективному контролю за діяльністю підприємства.

Діяльність фермерського господарства «Мошурівське» регулюється Статутом, зареєстрованим у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, а також діє відповідно до законодавства України: Закону «Про фермерське господарство» (ст. 8), Цивільного кодексу (ст. 88, 89) та Господарського кодексу (ст. 57).

Власність фермерського господарства «Мошурівське» формується за рахунок будь-якого майна, яке потрібне з метою ведення товарного сільськогосподарського виробництва і набуття якого у власність не є забороненим законодавством (рис. 2.1).

МАЙНО ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
земельні ділянки, будівлі, споруди, облаштування
право користування землею, водою та іншими природними ресурсами, будівлями, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права (в тому числі на інтелектуальну власність)
матеріальні цінності
цінні папери
продукція, вироблена господарством в результаті господарської діяльності
одержані доходи
грошові кошти, які передаються членами фермерського господарства до його складеного капіталу
інше майно, набуте на підставах, що не заборонені законом

Рис. 2.1. Складові майна фермерського господарства «Мошурівське»

Основним активом майна фермерського господарства виступає земля. Складові землі фермерського господарства визначені Земельним кодексом України (рис. 2.2) [14].



Рис. 2.2. Складові землі фермерського господарства «Мошурівське»

Усе майно фермерського господарства «Мошурівське» за джерелом походження поділяється на три основні категорії:

- майно, внесене членами фермерського господарства;
- майно, створене або придбане безпосередньо господарством;
- майно, залучене фермерським господарством на умовах оренди.

Майно, передане членами господарства, класифікується за формою внеску наступним чином:

- матеріальні активи, право власності на які передається фермерському господарству як юридичній особі;
- нематеріальні активи — це права на володіння та користування певним майном (наприклад, будівлями, спорудами, земельними ділянками), при цьому право власності залишається за членами господарства. Господарство отримує право користування таким майном;
- грошові кошти, які, подібно до матеріальних активів, переходять у власність фермерського господарства як юридичної особи.

Майно, яке фермерське господарство «Мошурівське» самостійно створює або купує, є окремим майном юридичної особи. Воно формується в процесі господарської діяльності в матеріальній та нематеріальній формах. У разі ліквідації фермерського господарства це майно підлягає розподілу між його членами. Такий же порядок застосовується при виході члена з господарства.

У складі цього майна перебувають об’єкти, які господарство отримало або придбало як самостійний суб’єкт господарювання. Придбати таке майно фермерське господарство може як за власні кошти, отримані від реалізації сільськогосподарської продукції чи інших видів діяльності, так і за рахунок позикових ресурсів.

Таким чином, структура майна фермерського господарства «Мошурівське» охоплює як внутрішні внески членів, так і активи,

сформовані в процесі діяльності, включаючи орендоване майно, що спільно забезпечує ефективне функціонування господарства.

У 2024 році основні культури рослинництва ФГ «Мошурівське» включають пшеницю, кукурудзу, соняшник, сою, ріпак та озимий ячмінь. Аналіз змін посівних площ представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка посівних площ ФГ «Мошурівське»
у 2022-2024 роках

Показники	2022	2023	2024	2024/2022, %
Загальна земельна площа, га	635	876	903	142,20
Площа сільськогосподарських угідь, га	635	876	903	142,20
Із них взято орендовано	570	700	857	150,35
Площа ріллі, га	625	860	890	142,40
Із них взято орендовано	600	800	825	137,50
Посівна площа	625	860	890	142,40
Питома вага посівних площ у ріллі, %	100	100	100	0.0
Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі, га	1.0	1.0	1.0	

У ФГ «Мошурівське» спостерігається суттєве збільшення загальної земельної площі – на 42,2% у період з 2022 по 2024 рік, що дало змогу досягти позначки 903 га. Аналогічний приріст показали і сільськогосподарські угіддя. Кількість орендованих земельних ділянок збільшилася на 50,35% порівняно з 2022 роком, що свідчить про активну стратегію підприємства щодо розширення площ обробки через залучення орендованих земель.

Площа ріллі також зросла на 42,4%, що вказує на збільшення обсягів оброблюваних територій, безпосередньо задіяних у виробництві сільськогосподарської продукції. Зокрема, орендована рілля збільшилась на 37,5%, демонструючи поступове зростання частки орендованих земель у загальній структурі землекористування. Щорічно підприємство нарощує

площі під посіви шляхом залучення додаткових земельних паїв, що дозволяє збільшити обсяги виробництва та підвищити конкурентоспроможність на аграрному ринку.

ФГ «Мошурівське» переважно вирощує культури, які мають високий попит у регіоні, що забезпечує стабільні канали збуту та задовольняє потреби місцевого населення. Такий підхід сприяє сталому розвитку сільського господарства на рівні району (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура посівних площ за основними видами культур ФГ «Мошурівське» у 2022-2024 роках

Показники	2022	2023	2024	2024/2022, %
Загальна земельна площа, га	635	876	903	142,20
Із них:				
Пшениця	190	234	263	138,42
Кукурудза	35	56	43	122,86
Соняшник	102	169	189	185,29
Соя	56	67	62	110,71
Ріпак	132	190	209	158,33
Озимий ячмінь	120	160	137	114,17

Упродовж звітного періоду у ФГ «Мошурівське» спостерігалося істотне розширення площі посівів пшениці – на 38,42%. Посіви кукурудзи за три роки збільшилися на 22,86%, хоча у 2024 році зафіксовано незначне скорочення порівняно з 2023 роком. Найбільший приріст площі продемонстрував соняшник – на 85,29%, що свідчить про його високу економічну привабливість і стабільний попит.

Площа під соєю зросла на 10,71%, що може вказувати на помірний, але стабільний попит на цю культуру в регіоні. Посівні площі ріпаку збільшилися на 58,33%, що відображає зростаючий інтерес до цієї культури, зважаючи на її затребуваність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Озимий ячмінь також продемонстрував приріст – на 14,17%, хоча темпи розширення посівів були менш інтенсивними, ніж у решти культур.

Структурні зміни в товарній продукції ФГ «Мошурівське» у період 2022–2024 років детально представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Загальна структура товарної продукції ФГ «Мошурівське»

Показники	2022	2023	2024	2024/2022, %
Реалізовано всього товарної продукції, тис. грн., із них:	3870,0	6739,0	10230,0	264,34
Пшениця	879,00	1478,00	2119,00	241,07
Кукурудза	473,00	523,00	671,00	141,86
Соняшник	1089,00	1760,00	2650,00	243,34
Соя	279,00	680,00	1080,00	387,10
Ріпак	992,00	1760,00	2930,00	295,36
Озимий ячмінь	158,00	538,00	780,00	493,67

У цілому, починаючи з 2022 року, ФГ «Мошурівське» демонструє поступове зростання обсягів товарної продукції. За три роки загальна сума реалізованої продукції зросла на 164,34%, досягнувши рівня 10 230 тис. грн, що свідчить про ефективність збутової діяльності підприємства.

Виручка від реалізації пшениці збільшилася на 141,07%, що підтверджує сталий попит на цю культуру та позитивну динаміку її продажів. Продажі кукурудзи зросли на 41,86%, що є більш помірним темпом порівняно з іншими культурами, ймовірно через стабільний попит або незмінну ринкову ціну. Обсяг реалізації соняшнику зріс на 143,34%, що свідчить про високу комерційну привабливість цієї культури. Значне зростання виручки від продажу сої — на 287,10% — може бути зумовлене як підвищенням цін, так і зростанням попиту на цю продукцію. Найбільш динамічне зростання демонструє озимий ячмінь — обсяг виручки від його реалізації збільшився на 393,67%, що свідчить про вигідну кон’юнктуру ринку та підвищену рентабельність культури.

Таким чином, ФГ «Мошурівське» демонструє стабільно позитивну тенденцію щодо збільшення обсягів реалізації основних сільськогосподарських культур, з особливо вагомим приростом по сої, ріпаку

та озимому ячменю, що є свідченням успішної товарної політики підприємства.

Детальний аналіз основних фінансово-економічних показників господарської діяльності ФГ «Мошурівське» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз основних показників діяльності ФГ «Мошурівське»

Показники	2022	2023	2024	2024/2022, %
Чистий дохід (тис. грн)	1817,26	2336,65	3089,00	169,98
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт і послуг), (тис. грн)	800,00	1715,29	2319,00	289,88
Чистий прибуток, (тис. грн)	887,98	431,18	770,00	86,71
Кількість працюючих	11	13	15	136,36
Землезабезпеченість, га/люд	57,73	67,38	60,20	104,28
Продуктивність праці	165,21	179,74	205,93	124,65
Витрати на заробітну плату, тис. грн.	107,8	140,4	189	175,32

Упродовж досліджуваного періоду чистий дохід ФГ «Мошурівське» зріс на 69,98%, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції, а також часткове зростання цін на неї. Водночас спостерігається суттєве зростання собівартості реалізованої продукції – на 189,88%, майже втричі, що зумовлено підвищенням виробничих витрат, зокрема через подорожчання добрив, пального та інших ресурсів. У результаті таких змін чистий прибуток у 2024 році склав 770 тис. грн, що на 13,29% менше, ніж у 2022 році. Зниження прибутку пояснюється випереджальним зростанням витрат порівняно з доходами, що негативно вплинуло на рентабельність підприємства.

Протягом трьох останніх років зросла чисельність працівників господарства, що відповідно призвело до підвищення показника землезабезпеченості на 4,28% – з 57,73 га/люд у 2022 році до 60,20 га/люд у

2024 році, хоча в порівнянні з 2023 роком він дещо знизився. Паралельно з цим витрати на оплату праці зросли на 75,32%, що обумовлено як розширенням штату, так і підвищенням мінімальної заробітної плати.

У цілому, ФГ «Мошурівське» демонструє позитивну динаміку зростання доходів, активів і продуктивності праці. Водночас, зменшення чистого прибутку на фоні зростання витрат вказує на необхідність реалізації заходів з оптимізації витратної частини для підвищення ефективності функціонування підприємства та збереження його рентабельності.

У процесі виробничої діяльності підприємство активно задіює три основні складові ресурсообеспечення — основні засоби, оборотні кошти та трудові ресурси. Детальний аналіз складу та змін у структурі цих ресурсів протягом 2022–2024 років наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Склад і динаміка основних наявних ресурсів ФГ «Мошурівське»

Показники	2022	2023	2024	2024/2022, %
Загальний обсяг ресурсів, тис. грн.	5543,06	6546,39	6478,00	116,87
Основні фонди, тис. грн.	2018,14	2356,09	2790,05	138,25
Оборотні фонди, тис. грн.	3417,12	4049,90	3498,95	102,39
Фонд оплати праці, тис. грн.	107,80	140,40	189,00	175,32

Упродовж останніх років загальний обсяг ресурсів ФГ «Мошурівське» зріс на 16,87% – з 5543,06 тис. грн у 2022 році до 6478,00 тис. грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про позитивні зрушення у формуванні ресурсної бази господарства, що сприяє розширенню його виробничого потенціалу. Особливо показовим є приріст основних засобів на 38,25% – з 2018,14 тис. грн до 2790,05 тис. грн за відповідний період, що є наслідком активного інвестування у модернізацію та оновлення технічного парку. Це, у свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність і ефективність виробничих процесів, адже сучасне обладнання забезпечує послідовність і стабільність у виконанні технологічних операцій.

Крім того, відзначається збільшення обсягів оборотних коштів і фонду оплати праці. Зокрема, оборотні засоби зросли на 2,39%, що свідчить про їх стабільність у системі короткострокового ресурсного управління. Однак темпи їх зростання є помітно нижчими порівняно з основними фондами, що може вказувати на потребу у посиленні управлінських рішень щодо обігових ресурсів для забезпечення повноцінного функціонування виробничого циклу. У зв'язку з цим, ФГ «Мошурівське» доцільно приділити більше уваги ефективній структуризації та оптимізації оборотних фондів.

Структуру матеріальних ресурсів підприємства станом на 2024 рік візуалізовано на рисунку 2.3.

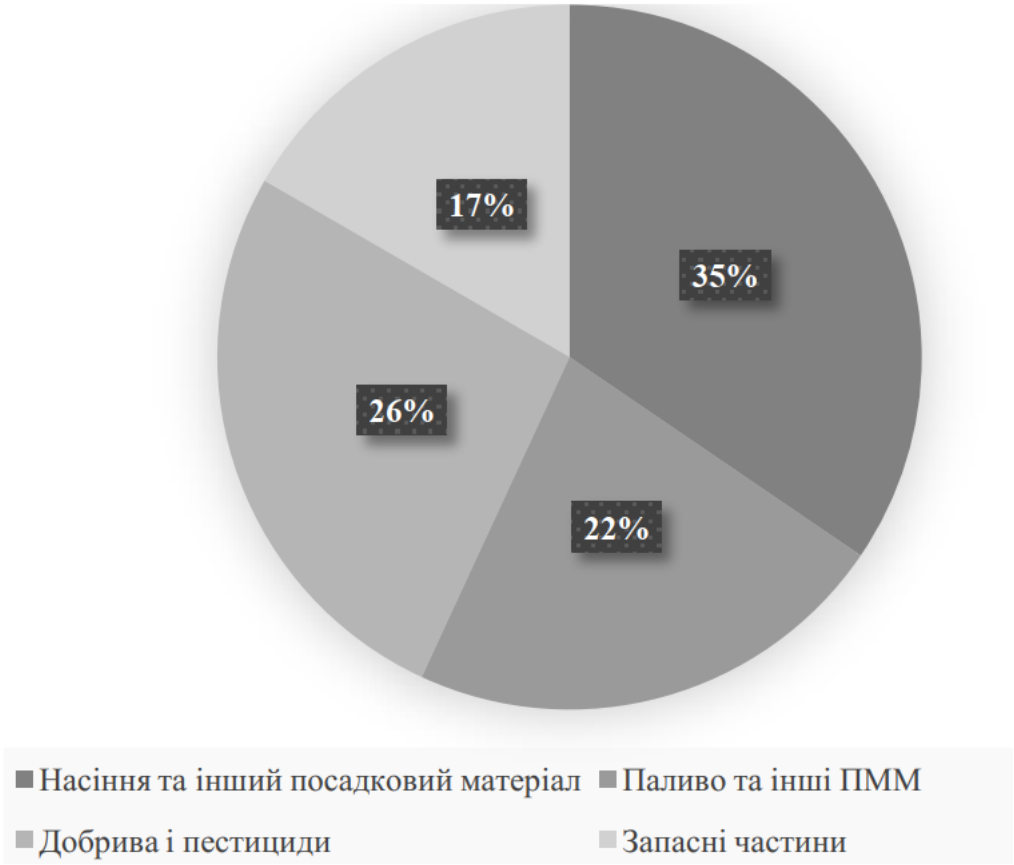


Рис. 2.3. Структури наявних матеріальних ресурсів ФГ «Мошурівське» у 2024 році

З огляду на обмежену номенклатуру матеріальних ресурсів у ФГ «Мошурівське», особливої уваги потребує детальне визначення потреб у тих

ресурсах, які мають найбільший вплив на формування собівартості продукції. Саме ці ресурси відіграють ключову роль у структурі витрат і, відповідно, суттєво впливають на рівень рентабельності підприємства. Передусім необхідно ідентифікувати ресурси з найбільшою питомою вагою у витратах на виробництво. До них належать насіння, мінеральні добрива та засоби захисту рослин – основні елементи, що використовуються при вирощуванні сільськогосподарських культур. Визначення цих ключових ресурсів дозволяє підприємству спрямувати зусилля на підвищення ефективності їх використання шляхом аналізу витрат, оптимізації закупівель, ведення перемовин з постачальниками, а також пошуку способів зменшення вартості придбання.

Крім того, важливим етапом є вивчення ринкової кон'юнктури для розуміння чинників, які впливають на ціноутворення та доступність матеріальних ресурсів. Коливання попиту і пропозиції можуть значною мірою впливати на витрати підприємства, тому важливо зберігати гнучкість у процесах закупівель і оперативно реагувати на зміну ринкових умов.

Не менш важливим аспектом є ефективне управління запасами. Застосування систем моніторингу дозволить уникнути як дефіциту, так і надлишкових залишків матеріалів, що сприятиме збереженню фінансової стабільності та зменшенню витрат на зберігання.

У таблиці 2.7 представлено результати аналізу забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами відповідно до потреб основних культур, що вирощуються у ФГ «Мошурівське». Аналіз даних, наведених у таблиці 2.7, дозволяє зробити висновок, що основними сільськогосподарськими культурами у діяльності ФГ «Мошурівське» є пшениця та ріпак, які демонструють найвищу продуктивність. Посівний матеріал саме цих культур визначено як пріоритетний ресурс, зважаючи на його ключове значення у виробничому процесі та високий рівень споживання.

Таблиця 2.7

Аналіз повноти забезпеченості потреб у матеріальних ресурсах основних видів культур ФГ «Мошурівське»

Сільськогоспо-дарські культури	Вихід товарної продукції з 1 т посадкового матеріалу, т	Вихід продукції рослинництва, т/га	Потреба у матеріальних ресурсах, т	Потреби, які встановлено після аналізу, тис. грн.	Відхилення (+; -)
Пшениця	2,51	5,05	930,00	1190,00	+260,00
Кукурудза	3,08	4,31	1630,00	1450,00	-180,00
Соняшник	2,89	3,45	1345,00	1380,00	+35,00
Соя	2,18	2,10	1275,00	1250,00	-25,00
Ріпак	2,39	5,32	1385,00	1450,00	+65,00

Результати аналізу також вказують на те, що попит на посівні матеріали пшениці та ріпаку перевищує наявні запаси на 260 та 65 одиниць відповідно. Це свідчить про необхідність забезпечення безперебійного постачання зазначених ресурсів для підтримання стабільного виробництва.

На відміну від цього, потреба в інших культурах – зокрема кукурудзі, сої, соняшнику та озимому ячмені – значно нижча, а обсяги їх надходження є достатніми або навіть надлишковими для потреб господарства.

Для комплексної оцінки ефективності використання матеріально-технічних ресурсів підприємства застосовуються ключові показники (табл. 2.8), які дозволяють визначити рівень раціонального використання матеріальної бази у виробничій діяльності.

Таблиця 2.8

Показники оцінки ефективності використання майнових ресурсів ФГ «Мошурівське»

Показники	2022	2023	2024	2024/2022, %
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,613	0,834	0,912	148,777
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,234	0,198	0,091	38,889
Фондовіддача, грн./грн.	1,573	1,526	1,483	94,278
Фондоозброєність, тис. грн/особу	398,13	403,53	459,63	115,447
Фондоємність, грн./грн.	0,637	0,658	0,674	105,808

Аналіз показників ефективності використання майнових ресурсів ФГ «Мошурівське» (табл. 2.9) дозволив оцінити ступінь раціональності використання матеріально-технічної бази у виробничому процесі. Одним із основних індикаторів є показник фондовіддачі, який відображає кількість продукції, отриманої з кожної гривні, інвестованої в основні засоби. У період з 2022 по 2024 рік фондовіддача знизилася з 1,573 грн/грн до 1,483 грн/грн, що становить зменшення на 5,72%.

Разом із цим відбулося зростання фондоозброєності та фондоємності: перша зросла на 15,45 % і досягла у 2024 році 459,63 тис. грн на одну особу, друга – на 5,81 %, досягнувши рівня 0,674 грн/грн. Це свідчить про збільшення вартості основних засобів, необхідних для виробництва одиниці продукції.

Водночас коефіцієнт оновлення основних засобів значно зменшився – у 2024 році він склав 0,091, що становить лише 38,89 % від рівня 2022 року. Така динаміка вказує на уповільнення темпів оновлення матеріально-технічної бази, що може бути наслідком недостатнього обсягу інвестицій у модернізацію виробничого обладнання. Цей коефіцієнт є важливим показником активності інвестицій у технічне оновлення, адже високий рівень його значення асоціюється з регулярними вкладеннями в основні фонди, зниженням амортизаційних витрат і зростанням продуктивності.

Загальне зростання коефіцієнта придатності та рівня фондоозброєності є позитивним результатом діяльності ФГ «Мошурівське». Проте зниження фондовіддачі та недостатнє оновлення основних засобів підкреслюють необхідність активізації інвестиційної діяльності, спрямованої на оновлення та модернізацію виробничих потужностей, що сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів.

Результати аналізу свідчать про тенденцію до зниження ефективності використання матеріальних ресурсів у період 2022-2024 років.

У таблиці 2.9 представлено розрахунки відносних показників ресурсного потенціалу ФГ «Мошурівське», які також враховують аспекти соціально-економічного розвитку підприємства.

Таблиця 2.9

Відносні показники ресурсного потенціалу ФГ «Мошурівське»

Фактор оцінки	Часткові показники	2022		2023		2024	
		Pi	g^i	Pi	g^i	Pi	g^i
Техніко-економічна оснащеність виробництва	Озброєність активною частиною ОЗ, тис. грн./особу.	44	0,81	30,6	0,69	42,5	0,68
	Озброєність прогресивної технікою, тис. грн. /особу.	53,8	1	60,8	0,72	59,5	0,7
	Рівень механізації виробництва. %	63	0,94	68	2	65	0,89
	Ступінь охоплення працівників механізованою і автоматизованою працею, %	35,10	0,94	36,27	0,94	38,48	1
	Питома вага прогресивного обладнання. %	28,1	1	25,78	0,91	26,15	0,94
Техніко-економічний рівень обладнання,	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,17	0,53	0,25	0,40	0,25	0,40
	Коефіцієнт змінності робочого обладнання	1,7	0,6	2	0,8	1,7	0,8
	Інтегральний коефіцієнт використання устаткування	0,94	0,96	0,97	1,1	0,93	0,97
	Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,94	1,2	0,86	0,92	0,92	0,78
Рівень організації виробництва	Рівень спеціалізації виробництва, %	78	1	80	1	86	0,98
	Тривалість операційного циклу, днів.	140	0,69	120	0,8	96	1
Ефективність використання ресурсів	Матеріаловіддача, грн.	12,20	0,7	12,10	0,95	13,90	0,9
Рівень соціального розвитку підприємства	Коефіцієнт зростання заробітної плати	1	0,5	1,3	0,7	1,2	0,4
	Рівень освіти працівників Підприємства %	87,00	1	85,25	0,88	85,50	0,79
	Рівень кваліфікації працівників,%	85,5	1	86,48	0,98	87,17	0,97
	Питома вага працівників, які пройшли навчання, %	7,5	0,77	5,9	0,36	5,5	0,41
	Коефіцієнт кар’єрного зростання працівників	2,2	0,61	1,7	0,77	1,5	0,45

На основі отриманих даних можна стверджувати про позитивні зміни у техніко-економічній оснащеності виробництва. Зокрема, спостерігається

підвищення рівня фондоозброєності завдяки впровадженню сучасної техніки, активнішому використанню механізованої праці та зростанню рівня механізації в цілому. Водночас зафіксовано зниження коефіцієнта змінності обладнання та інтегрального коефіцієнта його використання.

Коефіцієнти соціального розвитку дещо не стабільні, що свідчить про певні проблеми у розвитку трудового потенціалу.

Для подальшого дослідження на основі попередніх даних, наведемо у таблиці 2.10 розрахунок загального показника ресурсного потенціалу ФГ «Мошурівське».

Таблиця 2.10

Інтегральний показник ефективності управління ресурсним потенціалом ФГ «Мошурівське»

Показники	2022	2023	2024
Фінансові ресурси	0,540	0,542	0,499
Трудові ресурси	0,520	0,487	0,485
Матеріальні ресурси	0,530	0,499	0,567
Інтегральний	0,530	0,509	0,517

На основі даних таблиці 2.10 встановлено, що ФГ «Мошурівське» характеризується середнім рівнем інтегрального показника управління ресурсним потенціалом [10]. Спостерігається нестабільна динаміка цього показника: у 2024 році він зменшився порівняно з 2022 роком, що насамперед зумовлено зниженням ефективності використання фінансових та трудових ресурсів підприємства.

У таких умовах особливої актуальності набуває виявлення та мобілізація внутрішніх резервів, які можуть сприяти підвищенню ефективності управління ресурсами. Першочерговим завданням є оптимізація процесів постачання, зберігання та використання матеріалів, а також удосконалення системи контролю за витратами з метою мінімізації втрат.

Результати аналізу вказують на необхідність формування як тактичної, так і стратегічної політики ресурсозбереження. Тактична політика має охоплювати короткострокові заходи, спрямовані на раціоналізацію витрат,

зниження рівня відходів та ефективне використання наявних ресурсів. До таких заходів можна віднести посилення контролю за витратами, поліпшення умов зберігання матеріалів та забезпечення точного обліку ресурсів.

Стратегічна політика, своєю чергою, має передбачати впровадження інноваційних технологій, модернізацію виробничого обладнання та налагодження співпраці з альтернативними постачальниками. Це дозволить підприємству не лише зменшити витрати на матеріали, а й підвищити рентабельність у довгостроковій перспективі.

Враховуючи поточну ситуацію, доцільно також впровадити заходи зі зниження матеріаломісткості виробництва, прискорення обігу ресурсів та вдосконалення системи матеріально-технічного забезпечення. Це сприятиме не тільки ефективнішому використанню наявних ресурсів, а й зменшенню собівартості продукції, що, своєю чергою, підвищить загальну конкурентоспроможність ФГ «Мошурівське».

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ФГ «МОШУРІВСЬКЕ»

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України інновації виступають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку фермерських господарств. Ефективне управління ресурсним потенціалом, який включає земельні, матеріальні, фінансові та трудові ресурси, потребує впровадження новітніх технологій, методів і підходів, що забезпечують оптимізацію виробничих процесів і підвищення продуктивності.

Для ФГ «Мошурівське», яке функціонує у конкурентному середовищі з обмеженими ресурсами, інновації стають необхідним інструментом для підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат і поліпшення якості продукції. Використання сучасних агротехнологій, цифрових рішень для моніторингу посівів, а також впровадження нових систем управління дозволяють підприємству максимально реалізувати потенціал наявних земель та матеріальних ресурсів.



Рис 3.1. Пріоритетні напрями впровадження інновацій для ефективного управління ресурсним потенціалом ФГ «Мошурівське» [4]

Впровадження інновацій у діяльність ФГ «Мошурівське» має охоплювати кілька ключових напрямків:

1. Агротехнологічні інновації.

Застосування сучасних систем точного землеробства, що включають GPS-моніторинг, дрони для оцінки стану посівів, автоматизовані системи зрошення та внесення добрив. Це дозволяє оптимізувати використання матеріальних ресурсів, підвищити урожайність і знизити екологічне навантаження. Ми пропонуємо по-перше, для впровадження GPS-моніторингу закупити GPS-навігатори для сільськогосподарської техніки та навчити персонал їх використовувати. Завдяки цьому оптимізується внесення добрив і посів, що знизить витрати на 10-15% та підвищить урожайність на 5-7%.

По-друге, для використання дронів для моніторингу полів, придбати дрон із камерами для зйомки полів. Застосування безпілотних літальних апаратів (БПЛА) у сільському господарстві є одним із стратегічних напрямів ефективного управління ресурсним потенціалом завдяки точному збору й подальшому аналізу даних [36]. БПЛА, обладнані сучасними сенсорами, здатні фіксувати широкий спектр інформації: стан рослин, рівень вологості ґрунту, наявність шкідників, рельєф місцевості. Отримані дані використовуються для оцінки стану посівів і агрофізичних властивостей ґрунту, що дозволяє приймати зважені рішення щодо поливу, внесення добрив та захисту рослин. Упровадження БПЛА в аграрне виробництво дає можливість ФГ «Мошурівське» більш раціонально використовувати ресурси та суттєво підвищити продуктивність сільськогосподарської діяльності (див. рис. 3.2).

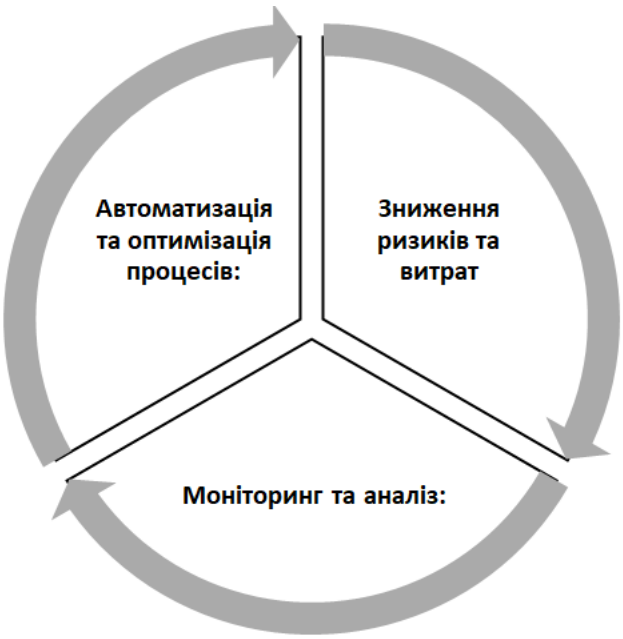


Рис. 3.2. Переваги впровадження дронів у систему управління аграрними ресурсами [12]

Окрім цього, аналіз інформації, отриманої з БПЛА, дозволяє будувати прогнозні моделі щодо врожайності та можливих епіфітотій, що сприяє запровадженню випереджальних стратегій управління. Інтеграція безпілотних літальних апаратів із сільськогосподарським обладнанням сприяє підвищенню ефективності агровиробництва, знижує потребу в ручній праці та загалом підвищує результативність операцій. Скоординована взаємодія БПЛА з технікою дозволяє точно та раціонально розподіляти ресурси, зменшуючи їх перевитрати та втрати. Такий комплексний підхід забезпечує кращий контроль за виконанням технологічних процесів і дозволяє максимально ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал для підвищення врожайності та економічних показників.

Оперативне прийняття рішень, яке забезпечується завдяки використанню БПЛА, має ключове значення в контексті ефективного управління ресурсами. Дрони нададуть ФГ «Мошурівське» доступ до актуальних аерофотознімків, даних з полів і інформацію про стан навколишнього середовища в режимі реального часу. Це дасть змогу вчасно та обґрунтовано ухвалювати рішення щодо поливу, захисту рослин і збирання врожаю. Отримана з БПЛА інформація дозволить підприємству

оперативно реагувати на зміни польових умов, раціонально розподіляти ресурси та досягати високої продуктивності. Завдяки використанню БПЛА для моніторингу та оперативного управління, підприємство суттєво знижзить ризики та підвищить адаптивність до змін аграрного середовища, зменшуючи на понад 50% свої вразливі сторони (див. рис. 3.3).

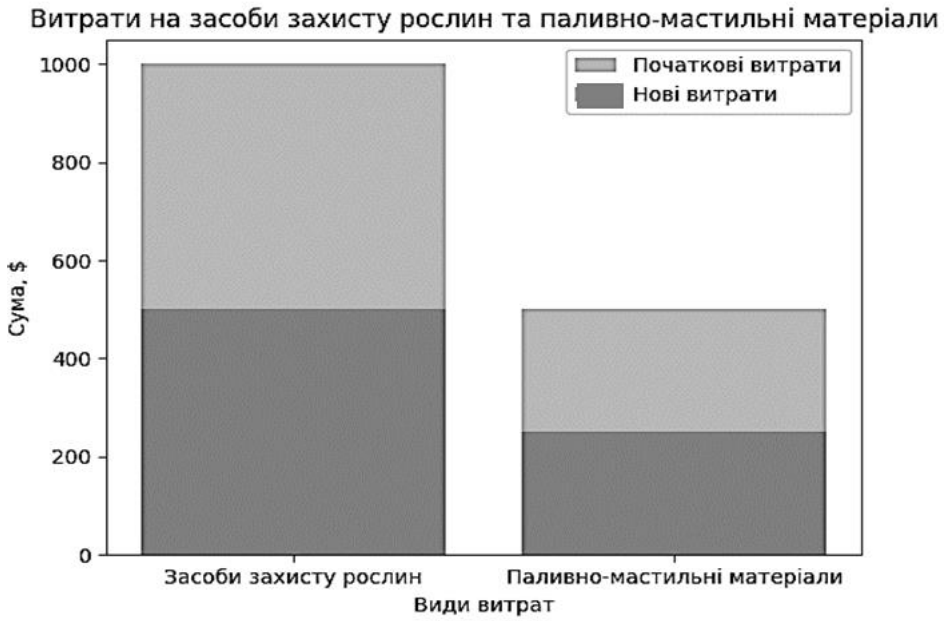


Рис. 3.3. Мінімізація витрат за допомогою БПЛА [26]

Інтеграція БПЛА з сучасною агротехнікою є важливим кроком до підвищення ефективності використання ресурсів у галузі [37]. Оснащення дронів відповідними модулями для взаємодії з технічними засобами дозволить ФГ «Мошурівське» автоматизувати ключові виробничі процеси, зокрема:

- посівні роботи;
- обприскування посівів;
- моніторинг стану посівів;
- збирання врожаю.

Проводити регулярний аерофотоконтроль для оперативного виявлення проблем із посівами. Це допоможе своєчасно реагувати на хвороби та шкідників, зменшуючи втрати врожаю на 8-10%.

Однією з основних перепон на шляху до масштабного впровадження безпілотних літальних апаратів (БПЛА) у сфері сільського господарства

залишаються регуляторні обмеження та питання захисту конфіденційної інформації [38]. Використання дронів для аграрних потреб супроводжується викликами, пов’язаними з дотриманням правил користування повітряним простором, безпекою польотів і захистом персональних або виробничих даних. Чинне законодавство, що регламентує експлуатацію БПЛА, включаючи обмеження на польоти та способи збору інформації, потребує ретельного вивчення та дотримання. Окрім цього, побоювання щодо збереження конфіденційності інформації про діяльність сільськогосподарських підприємств можуть стримувати повноцінне впровадження дронів як інструменту управління ресурсами [26].

У підсумку, застосування БПЛА у діяльності ФГ «Мошурівське» демонструє перспективний стратегічний напрямок для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом. Використання цих технологій забезпечує переваги точного землеробства, підвищує якість моніторингу та дозволяє оптимізувати виробничі процеси з точки зору витрат. Інноваційний підхід передбачає систематичний збір і аналіз даних, інтеграцію БПЛА з технікою та можливість прийняття рішень у режимі реального часу. Водночас, для повного розкриття потенціалу технології необхідно подолати нормативні бар’єри та вирішити питання конфіденційності. Попри існуючі труднощі, стрімкий розвиток технологій створює значні перспективи для сталого розвитку аграрного сектору. Застосування БПЛА в діяльності ФГ «Мошурівське» може стати ключовим фактором трансформації аграрного виробництва та ефективного управління ресурсами в майбутньому.

По-третє, для інтеграції автоматизованих систем зрошення встановити датчики вологості ґрунту та систему автоматичного зрошення на основі отриманих даних. Це дозволить раціональніше використовувати воду, економлячи до 20% ресурсів і покращуючи умови росту рослин.

2. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ).

Впровадження цифрових платформ для управління виробництвом, обліку та аналізу ресурсів, а також прогнозування аграрних показників. Цифрові рішення сприяють більш ефективному плануванню та контролю витрат, що підвищує загальну продуктивність підприємства. Для автоматизації бухгалтерії та складу необхідно впровадити програмне забезпечення для обліку ресурсів, закупівель та продажів. Це зменшить людські помилки, прискорить звітність і покращить контроль за витратами. Пропонуємо закупити ліцензії на спеціалізовані програми (наприклад, Cropio або AgroPilot), що допоможуть планувати агротехнічні заходи, прогнозувати врожайність і контролювати виконання робіт [27].

Також необхідно забезпечити агрономів смартфонами із встановленими додатками, щоб вони мали оперативний доступ до актуальної інформації і могли швидко вносити корективи у технологічний процес.

3. Інновації у сфері людських ресурсів.

Розвиток систем мотивації, підвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми, а також впровадження сучасних методів управління персоналом сприяють підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів. Регулярні навчання та тренінги. Пропонуємо організувати курси з новітніх агротехнологій, безпеки праці та менеджменту для всіх категорій працівників щонайменше двічі на рік. Також для впровадження системи мотивації запровадити KPI для оцінки продуктивності: врожайність з гектара, точність виконання агротехнічних заходів, економія ресурсів. Надавати бонуси за досягнення цілей. Створити стипендіальні програми та пропозиції стажувань для випускників аграрних вузів, щоб залучати та утримувати молодих кадрів.

Економісти часто застосовують методи аналізу витрат і вигод для оцінки ефективності інвестицій у людський капітал, акцентуючи увагу на важливості вимірювання прибутковості таких стратегічних вкладень у розвиток і залучення персоналу [32]. Зосереджуючись на пріоритетності інвестицій у людський капітал, а також на навчанні, наборі, мотивації та

утриманні працівників, ФГ «Мошурівське» здатне ефективно управляти своїм ресурсним потенціалом і забезпечувати стабільне зростання та успішний розвиток. Підвищення кваліфікації співробітників, вдосконалене управління та підтримка інноваційних ініціатив сприяють оптимізації використання ресурсів і збільшенню продуктивності, що ілюструється на рисунку 3.4.

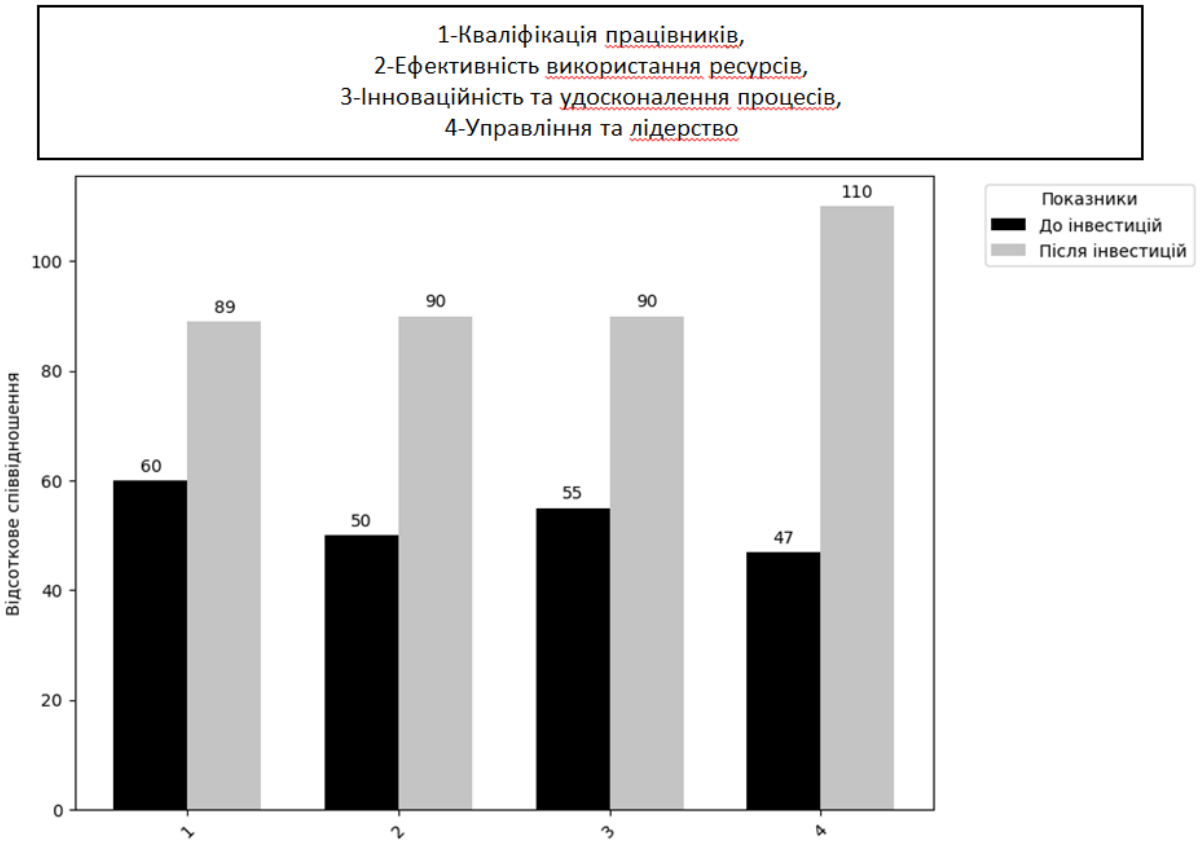


Рис. 3.4. Зростання ефективності управління ресурсним потенціалом ФГ «Мошурівське» через інвестиції в людський капітал

4. Впровадження нових сортів і гібридів культур.

Застосування інноваційних селекційних розробок дозволяє підвищити стійкість посівів до шкідників, хвороб та несприятливих погодних умов, що позитивно впливає на стабільність виробництва. Тестування нових сортів. Співпрацювати з науково-дослідними установами для випробування нових сортів пшениці, кукурудзи і соняшнику з підвищеною стійкістю до хвороб і кліматичних стресів. Закуповувати сертифіковане насіння нових гібридів з метою заміни частини посівів, що дозволить підвищити врожайність на 10-

15%. Впровадити систему контролю якості посадкового матеріалу, щоб забезпечити високу схожість і однорідність посівів.

Для ефективного впровадження інновацій у ФГ «Мошурівське» необхідно реалізувати комплекс заходів, які включають:

Оцінка існуючого ресурсного потенціалу та виявлення вузьких місць у виробничих процесах, де інновації можуть мати найбільший вплив.

Розробка стратегічного плану інноваційного розвитку, який враховуватиме поточний стан господарства, фінансові можливості та перспективи ринку.

Інвестування в сучасне обладнання та технології, включно з придбанням систем автоматичного моніторингу та обробки даних.

Навчання персоналу та створення інноваційної культури на підприємстві через семінари, тренінги і обмін досвідом.

Партнерство з науково-дослідними установами і агротехнологічними компаніями для впровадження найновіших розробок.

Моніторинг та оцінка результатів впроваджених інновацій із подальшою корекцією заходів і планів.

Впровадження інноваційних рішень у ФГ «Мошурівське» сприятиме:

- збільшенню врожайності та якості сільськогосподарської продукції;
- зниженню виробничих витрат через оптимізацію використання матеріальних і трудових ресурсів;
- підвищенню гнучкості підприємства у реагуванні на ринкові та кліматичні виклики;
- поліпшенню екологічної безпеки виробництва;
- зміцненню конкурентних позицій на ринку та підвищенню рентабельності господарства.

ВИСНОВКИ

Проблема ефективного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств набуває особливої актуальності в сучасних економічних умовах. Визначення оптимальних способів використання природних, людських, фінансових і технічних ресурсів є ключовим фактором підвищення продуктивності та конкурентоспроможності аграрної галузі. Дослідження свідчать, що неефективний розподіл і недостатнє використання ресурсів призводить до зниження продуктивності, зростання витрат і втрати потенційного прибутку. Тому удосконалення методів управління ресурсним потенціалом є важливим етапом для забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств.

Об’єктом дослідження у дипломній роботі є ФГ «Мошурівське», розташоване в місті Тальне Звенигородського району Черкаської області, яке успішно функціонує на ринку. Сприятливі кліматичні умови та місце розташування дозволяють підприємству ефективно спеціалізуватися на зерново-олійному напрямку. Проте, навіть за таких обставин, виникає потреба удосконалення системи управління ресурсами для підтримки стабільного розвитку та підвищення економічної ефективності.

У 2024 році продуктивність ФГ «Мошурівське» знизилася на 2,8% порівняно з попереднім роком, що свідчить про наявність труднощів у виробничих процесах, які негативно вплинули на результати діяльності. Також відзначається нестабільність інтегрального показника ефективності управління ресурсним потенціалом, що знизився у 2024 році в порівнянні з 2022 роком, що переважно пов’язано з неефективним використанням фінансових і трудових ресурсів. Серед основних чинників, що впливають на ці показники, виділяються:

- обмежене впровадження інноваційних технологій;

- зростання витрат на паливно-мастильні матеріали та засоби захисту рослин;
- проблеми з ураженням посівів шкідниками та хворобами;
- старіння кадрового складу.

Ці фактори суттєво знижують загальну ефективність роботи підприємства і потребують комплексного аналізу та розробки стратегічних заходів для їх усунення.

У зв'язку з цим було запропоновано впровадження інноваційних підходів як стратегічного напрямку для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ФГ «Мошурівське». Впровадження інновацій сприятиме збільшенню продуктивності, мотивації працівників, покращенню якості продукції, зниженню витрат і забезпеченню принципів сталого розвитку. Це дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність на ринку та максимально ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал. Одним із пріоритетних стратегічних напрямків ефективного управління ресурсами в ФГ «Мошурівське» є використання безпілотних літальних апаратів (БПЛА). Переваги точного землеробства, покращеного моніторингу, оперативного нагляду та економічної ефективності є очевидними. Застосування БПЛА дозволяє мінімізувати вплив негативних факторів майже на 50%. Впровадження цих технологій передбачає збір і аналіз даних, інтеграцію з агротехнікою та прийняття рішень у режимі реального часу. Це суттєво підвищує ефективність управління ресурсами, робить підприємство більш конкурентоспроможним на внутрішньому ринку, приваблює партнерів і інвесторів, а також відкриває перспективи виходу на експортні ринки з екологічно чистою продукцією, що відповідає європейським стандартам якості.

Важливою складовою підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства є інвестиції в людський капітал. Дослідження підтверджують, що інвестиції у розвиток персоналу сприяють

формуванню кваліфікованої робочої сили, здатної швидко адаптуватися до нових технологій і ринкових вимог. Зосереджуючись на навчанні, підборі, залученні та утриманні співробітників, ФГ «Мошурівське» зможе оптимізувати свій ресурсний потенціал, забезпечити стабільне зростання, сприяти впровадженню інновацій та створити стійку конкурентну перевагу. Інвестиції в людський капітал покращують трудовий потенціал, підвищують ефективність використання ресурсів і оптимізують виробничі процеси.

Отже, ефективне управління, цілеспрямоване відтворення та повноцінне використання ресурсів аграрних підприємств можливі лише за умови дотримання таких принципів: по-перше, забезпечення раціонального балансу між трудовими ресурсами і матеріально-технічною базою; по-друге, застосування прогресивних, високопродуктивних і екологічно безпечних технологій; по-третє, постійне оновлення, розширення і відновлення ресурсів. Чітка організація, своєчасне і належне матеріально-технічне забезпечення, а також висока якість основних засобів безпосередньо впливають на результативність функціонування ресурсного потенціалу підприємств і сприяють їх сталому розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф’єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. №7(85). С. 71–76.
2. Артьомова А. В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства / А. В. Артьомова, І. В. Артьомов // Системи оброб. інформації. 2020. Вип. 7. С. 165-170.
3. Бондарчук О. М., Паустовська Т. І. Макроекономічне оцінювання ефективності інвестицій у розвиток людського капіталу / О.М. Бондарчук, Т.І. Паустовська // Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 18. С. 60-64.
4. Буняк Н.М. Тимощук О.В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. Економіка та управління. 2023 № 2 (82). С.28-33.
5. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 260с
6. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічний аналіз. 2018. Т. 28. № 3. С. 154–161.
7. Велика українська енциклопедія (2024). Довідник по адміністративним районам Київської області. URL: https://vue.gov.ua/
8. Данько Ю.І., Ладика Н.М. Сучасні аспекти розвитку малого інноваційного підприємництва в аграрному секторі економіки. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : «Економіка і менеджмент». 2023. № 1 (93). С. 34-39.
9. Дем’яненко Т. І. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти сутності та структури / Т. І. Дем’яненко // Економічний форум. 2019. № 3. С. 290-294.
10. Дибайло А. В. Методичні засади оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/55-3.pdf

11. Довгаль Н.С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи /Н.С. Довгаль // Науково-технічна інформація. 2019. № 1. С. 42-45.
12. Дядюра А. Дрони у сільському господарстві, або Як починалося точне землеробство. URL: https://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=droni-u-silskomu-gospodarstvi-abo-ak-pocinalosatocne-zemlerobstvo
13. Економічна енциклопедія: у 3 т. / за ред. С. В. Мочерного. - К.:Академія, 2010. Т. 3: П - Я. 2016. 951 с.
14. Латишева В. О. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. Економічний вісник. 2018. № 3 (53). С. 126-130.
15. Левченко Ю.Г. Бондаренко Ю.С. Ресурсне забезпечення ефективного функціонування підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 10. 27-31 с.
16. М.М. Ільчук, І.А. Коновал Навчальний посібник «Організація та планування сільськогосподарського виробництва», Київ. 2011. 342 с.
17. Макєєв О. О. Методичний підхід до вибору стратегії управління ресурсним потенціалом суб'єктів аграрного бізнесу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 4. С. 340-345. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_4_42
18. Матвєєва Н. М., Петряєва Н. М. Трудові ресурси як складова ресурсного потенціалу підприємства. Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово-комунального господарства на сучасному етапі : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 20–22 травня 2013 р. Харків, 2013. С. 94–96.
19. Материнська О. А., Ярова А. О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: https://nauka.kushnir.mk.ua
20. Міценко Н. Г., Кумечко О. І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-.техн. праць. 2010. Вип. 1. С. 193-198.

21. Навроцький Н. О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Інтернаука. 2017. № 1(23). С. 97-101.
22. Олійник, А., Сахацький М., Большакова, Ю. Безпечне управління земельно-ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств при реалізації інноваційних стратегій. Journal of Innovations and Sustainability , 7 (4), 13. 2023. С. 17-29.
23. Подолянчук О. А., Коваль Н. І., Гудзенко Н. М. Облік в фермерських господарствах: монографія Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 374 с.
24. Приступа В. І. Теоретико-методичний підхід до формування механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 159-163.
25. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. Економічний простір. 2020. № 153. С. 75-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_153_16
26. Станкевич С.В. & Сагіров К.Ю. Високоінтелектуальні безпілотні системи: майбутнє сільського та лісового господарства. Матеріали Підсумкової наукової конференції професорсько-викладацького складу і здобувачів вищої освіти. (с. 147-149) 18-19 січня 2022 р., Харків, ДБТ.
27. Федонін О.С. Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2003. 316 с.
28. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія / М. В. Чорна [та ін.]. Харків: ХДУХТ, 2015. 373 с.
29. Чупир О. М., Бурлака Є. О., Бутенко О. П. Управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств (на прикладі підприємств залізничного транспорту): монографія / О. М. Чупир, Є. О. Бурлака, О. П. Бутенко. Х.: ХНУБА, 2022. 178 с.

30. Шаманська О. І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 9. С. 81-88.
31. Шаманська О.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства / О. І. Шаманська // Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6. С. 166-172.
32. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2024. №3
33. Шебанін В.С. Зміцнення та ефективне використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств: монографія. За ред. чл.-кор. НААН України, проф. В.С. Шебаніна та д.е.н., проф. І.І. Червена Миколаїв, МДАУ, 2010. 205 с.
34. Шевчук Н. А., Процюк Ю. Д. Методичні підходи оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства // Economic synergy. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2022_4_5
35. Яцух О. О. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Т. 29(68), № 3. С. 173-180.