

## РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 658.14/17:338.24

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.61-22>

**Попова О.М.**

асистент кафедри економіки, підприємництва  
та управління підприємствами  
*Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара*

**Popova Alexandra**

Assistant Lecturer at Department of Economics,  
Entrepreneurship and Enterprise Management  
*Oles Honchar Dnipro National University*

### МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ КОШТАМИ ПІДПРИЄМСТВ АПК: ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД

**Попова О.М. Механізм управління оборотними коштами підприємств АПК: процесний підхід.**

Стаття присвячена управлінню оборотними активами підприємств АПК, який займає суттєву частку в економіці країни, а сільськогосподарське виробництво є однією з найбільш специфічних галузей економіки. Економічні, технологічні та соціальні особливості накладають відбиток на його відтворювальний процес. Управління оборотним капіталом, безумовно, має враховувати галузеву специфіку підприємства. У зв'язку з цим у статті розглянуто особливості бізнес-процесів підприємств АПК. Для забезпечення взаємозв'язку бізнес-процесів у запропонованій моделі управління оборотними активами аграрних підприємств виділено загальні функції, які забезпечують управління як у рамках окремого бізнес-процесу, так і в рамках усього операційного виробничого циклу, що включає управління складом і структурою оборотних коштів, управління джерелами оборотних коштів, управління ризиками, управління ефективністю оборотних коштів.

**Ключові слова:** оборотні активи, бізнес-процес, процесний підхід, підприємства АПК, сільськогосподарське виробництво, виробничий цикл, управління.

**Попова А.Н. Механизм управления оборотными средствами предприятий АПК: процессный подход.**

Статья посвящена управлению оборотными активами предприятий АПК, который занимает существенную долю в экономике страны, а сельскохозяйственное производство является одной из наиболее специфических отраслей экономики. Экономические, технологические и социальные особенности накладывают отпечаток на его воспроизводственный процесс. Управление оборотным капиталом, безусловно, должно учитывать отраслевую специфику предприятия. В связи с этим в статье рассмотрены особенности бизнес-процессов предприятий АПК. Для обеспечения взаимосвязи бизнес-процессов в предложенной модели управления оборотными активами аграрных предприятий выделены общие функции, которые обеспечивают управление как в рамках отдельного бизнес-процесса, так и в рамках всего операционного цикла, который включает управление составом и структурой оборотных средств, управление источниками оборотных средств, управление рисками, управление эффективностью оборотных средств.

**Ключевые слова:** оборотные активы, бизнес-процесс, процессный подход, предприятия АПК, сельскохозяйственное производство, производственный цикл, управление.

**Popova Alexandra. The mechanism for managing the working capital of agricultural enterprises: a process approach.** The article is devoted to the management of circulating assets of agricultural enterprises, which occupies a significant share in the country's economy, and agricultural production is one of the most specific sectors of the economy. Economic, technological and social characteristics leave an imprint on its reproductive process. Working capital management, of course, should take into account the industry specifics of the enterprise. In this regard, the article discusses the features of business processes of agricultural enterprises. To ensure the interconnection of business processes in the proposed model for managing the current assets of agricultural enterprises, general functions are highlighted that provide management both within a separate business process and the entire operating cycle, including: management of the composition and structure of working capital, management of sources of working capital, risk management, working capital efficiency management. The main prerequisites for the formation of agricultural enterprises,

which help to ensure the continuity of production cycles with the identification of ways to accelerate their advancement at the expense of working capital, are identified. This article fully reveals the role and practical significance of agro-industrial complex enterprises in the financial and economic situation of the country, which is based on balancing the needs and opportunities for ensuring the effective operation of a production enterprise, which will improve the level of the management mechanism as a whole, lead it to the implementation of scientific approaches to effective use those elements of circulating assets on which the entire further course of the entire activity of the complex of enterprises depends. Research conducted in this article will provide a complete understanding of the management of circulating assets of agricultural enterprises, since it is a diversified formation with a complex system of connections and interdependencies. The interrelation of the described business processes is due to the circulation of circulating assets and is aimed at the uninterrupted functioning of each subsequent stage of the operating cycle.

**Key words:** current assets, business process, process approach, agro-industrial complex enterprises, agricultural production, production cycle, management.

**Постановка проблеми.** Нерозривно пов'язаними сторонами суспільного виробництва є продуктивні сили й виробничі відносини, рівень розвитку яких детермінує його ефективність. До найважливіших елементів продуктивних сил, крім робочої сили, належать засоби виробництва, які є основою його матеріально-технічної бази. До складу матеріально-технічної бази сільськогосподарського виробництва входить значна частина оборотних активів, що включає сировину, матеріали, біологічні активи, незавершене виробництво. Отже, однією з найголовніших умов формування матеріально-технічної бази аграрного виробництва й організації виробничо-господарської діяльності економічних суб'єктів є забезпеченість оборотними активами.

Основним критерієм виділення оборотних активів з майна підприємства є час, протягом якого вони використовуються, тобто роблять кругообіг, проходячи певні стадії, і перетворюються на грошові кошти. Так, наприклад, у рослинництві на стадії постачання відбувається закупівля насіння, в результаті чого капітал переходить із грошової форми у форму запасів. На стадії виробництва разом із засобами праці та робочою силою насіння бере участь у створенні нового продукту. Після дозрівання та збору врожаю відбувається перехід до стадії реалізації готового продукту.

З позиції фінансового механізму управління особливості обігу матеріальних, грошових, а також інших оборотних активів визначає специфіка відтворювального процесу в сільському господарстві, докорінною відмінністю якого від інших галузей виробництва є залежність результатів діяльності не лише від працівників та засобів виробництва, але й від природних умов. Окрім того, земля як головний чинник виробництва визначає специфіку формування та руху оборотних коштів. Від її якості в різних регіонах будуть залежати, наприклад, обсяг і структура потреб у мінеральних добривах, кормах [1, с. 65, 88].

Ефективність використання оборотних коштів обумовлюється оптимальною кількістю їх споживання, раціональністю процесу виробництва (найбільш розумне використання наявної матеріальної бази), рівнем управління дебіторською заборгованістю тощо. Для ефективного використання оборотних активів, тобто процесу їх функціонування у виробничому циклі, який супроводжується трансформацією матеріально-речової форми оборотних активів у грошову і (або) товарну під час переходу від однієї стадії кругообігу до іншої, потрібно мати дієвий механізм управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Підвищенню ефективності аграрного виробництва присвячена

велика кількість наукових праць. Окремі теоретичні, методологічні та методичні аспекти вирішення цієї проблеми знайшли відображення в роботах таких українських науковців, як Г. Кавун, Р. Морозов [2], М. Жибак [3]. Загальні питання аналізу оборотних активів знайшли відображення у працях таких авторів, як М. Білик, О. Павловська, Н. Притуляк, Н. Невмержицька [4]. Питання теорії і практики управління оборотними активами, а також оцінювання ефективності їх використання досліджували у своїх наукових роботах І. Бланк [5], О. Коваленко [6], Р. Костирко [7], Є. Мних, Н. Барабаш [8].

Загальнотеоретичні й методологічні засади формування та використання оборотних коштів, управління оборотними активами в різних галузях економіки відображені в працях таких науковців, як О. Близнюк [9], І. Гринюк [10], У. Витвицька [11].

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є обґрунтування функцій управління оборотними активами підприємств АПК на основі процесного підходу. Для досягнення поставленої мети досліджено поточний стан українського аграрного сектору, виявлено взаємозв'язок бізнес-процесів аграрного підприємства з етапами управління оборотними активами, з'ясовано індикатори управління оборотними активами на кожному бізнес-процесі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Агропромисловий комплекс (АПК) – це багатогалузеве формування зі складною системою зв'язків і взаємозалежностей, є сукупністю секторів економіки народного господарства, пов'язаних з розвитком сільського господарства, сервісом і доведенням сільськогосподарської продукції до покупця. В АПК входять сільськогосподарські, переробні, заготівельні, транспортні, торгові та інші підприємства й організації, які пов'язані між собою системою послідовних стадій, а саме стадій виробництва, зберігання, транспортування, переробки, реалізації. Структура АПК визначається особливостями сільськогосподарського виробництва (рис. 1).

Нині сільське господарство та суміжні галузі вважаються одними з найважливіших секторів економіки будь-якої держави, зокрема України, де частка продукції підприємств АПК у загальній кількості виробленої продукції становить більше 40% [13; 14] (рис. 2).

Одним з факторів ефективного розвитку підприємств АПК загалом та аграрного виробництва зокрема є вдосконалення механізму управління оборотними активами підприємств. В умовах хронічного дефіциту оборотних активів їх раціональне використання є пріоритетним напрямом діяльності підприємств АПК.

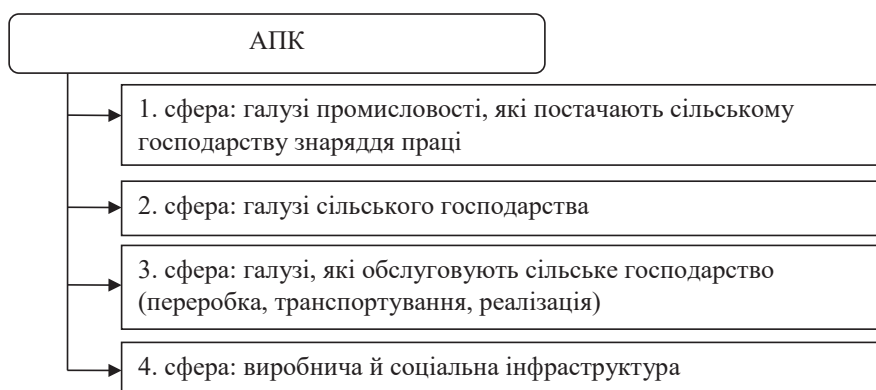


Рис. 1. Схема структури АПК

Джерело: [12, с. 262]



Рис. 2. Динаміка виробленої продукції підприємствами України за 2013–2018 рр.

Джерело: дані Державної служби статистики України [14]

Розвиток механізму управління оборотними активами аграрного підприємства залежить від їх постійного руху. Найважливішою відмінністю сільського господарства від інших сфер економіки в контексті кругообігу оборотних активів є те, що тут спостерігається значний розрив між часом виробництва та терміном реалізації продукції. Ця головна особливість сільського господарства має істотний вплив на організацію оборотних активів та кругообіг авансованої вартості. Оборотний капітал у цій галузі авансується на тривалий період часу. Тривалий цикл виробництва веде до іммобілізації оборотних коштів підприємства, віддаляє момент реалізації продукції і, відповідно, отримання прибутку.

На рис. 3 відображено бізнес-процеси аграрного підприємства, в яких беруть участь оборотні активи.

Сутність кругообігу оборотних коштів полягає в тому, що кожен сільськогосподарський операційний цикл починається з авансування грошових коштів у виробничі фонди щодо придбання предметів праці (насіннєвий фонд, добрива, корми, харчові добавки, паливо тощо) і засобів праці з терміном використання більше 12 місяців та обмеженою вартістю (інвентар), які переносять свою вартість на наступну стадію кругообігу незавершеного виробництва для випуску гото-

вої продукції. На стадії виробництва здійснюється управління випуском готової продукції, яка на стадії реалізації знову переходить у грошову форму. Вилучення з функціонуючого ланцюжка хоча б однієї ланки приведе до порушення кругообігу і, відповідно, унеможливить безперервний процес операційного циклу.

На наш погляд, для управління елементами оборотних активів аграрного підприємства керівництву необхідно мати специфічний механізм управління, заснований на певних підходах, методах і прийомах управління.

Одним з підходів, який може бути використаний для розвитку механізму управління оборотними активами, є процесний підхід. На нашу думку, адаптація стадій кругообігу оборотних коштів з бізнес-процесами в моделі управління на підприємствах АПК дасть змогу визначити ключові індикатори управління оборотними активами, які забезпечують послідовність та безперервність операційного циклу підприємства.

Управління оборотними коштами аграрного підприємства має ґрунтуватися на взаємозв'язку зазначених вище бізнес-процесів, а саме розрахункового (інвестиційного), процесів постачання, виробництва та реалізації продукції.

Модель управління оборотними активами, в основу якої покладено процесний підхід, представлена на рис. 4.



**Рис. 3. Взаємозв'язок бізнес-процесів аграрного підприємства та етапів управління оборотними активами**

Джерело: власна розробка

Взаємозв'язок бізнес-процесів спрямований на безперервне функціонування кожної наступної стадії операційного циклу аграрного підприємства, забезпе-

чуючи безперервність кругообігу оборотних коштів, за допомогою виконання певних функцій управління, які забезпечать управління як у рамках окремого бізнес



**Рис. 4. Модель процесного підходу до управління оборотними активами**

Джерело: авторська розробка

процесу, так і в рамках усього операційного виробничого циклу, зокрема управління складом і структурою оборотних коштів, управління джерелами оборотних коштів, управління ризиками, управління ефективністю оборотних коштів.

Механізм управління обсягом, складом і структурою оборотних коштів в рамках кожного бізнес-процесу забезпечує їх співвідношення залежно від виду відтворення, галузей сільського господарства та інших факторів. Механізм управління джерелами формування оборотних активів має забезпечувати вибір політики їх формування в підприємствах АПК та оптимізацію структури джерел. Політика формування джерел оборотних коштів покликана відображати загальну філософію управління з позиції прийнятного співвідношення рівня прибутковості та ризику діяльності. Під час реалізації функції управління ризиками виявляються склад ризиків, методика їх оцінювання, аналізуються можливі втрати (в розрізі окремих операцій і господарської діяльності загалом), формується система заходів щодо запобігання окремим ризикам, а також їх страхування. Ефективність використання оборотних активів характеризується оборотністю й показниками рентабельності, її можна досягти за допомогою зменшення терміну оборотності та підвищення рентабельності.

**Висновки.** Підбиваючи підсумки проведеного дослідження управління оборотними активами підприємств АПК, зазначаємо, що агропромисловий комплекс України – це багатогалузеве формування зі складною системою зв'язків і взаємозалежностей. Доцільність виділених нами рівнів управління оборотними активами на підприємствах АПК визначається перш за все їх особливостями, зокрема бізнес-процесами, оскільки вони характеризуються різними стратегіями й цілями управління оборотними активами на кожній стадії операційного циклу. Запропоновано модель управління оборотними активами аграрних підприємств, яка заснована на процесах. Задля цього виділено бізнес-процеси операційного циклу, такі як розрахунково-інвестиційний, процеси постачання, виробництва, реалізації продукції, з визначенням ключових індикаторів для прийняття управлінських рішень. Взаємозв'язок бізнес-процесів визначений кругообігом оборотних активів і спрямований на безперервне та безперебійне функціонування кожної наступної стадії операційного циклу. Механізм управління оборотними коштами в рамках кожного бізнес-процесу будується на основі окремих підсистем, таких як управління складом і структурою оборотних активів, джерелами їх формування, ризиками, що виникають у процесі функціонування оборотних коштів.

#### Список використаних джерел:

1. Надвичиний С. Економічний розвиток аграрної сфери України : дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.03 ; Миколаївський національний аграрний університет. Миколаїв, 2019. 515 с.
2. Розвиток підприємницької діяльності в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів : Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Херсон : ДВНЗ «ХДАУ», 2019. 217 с.
3. Жибак М. Основні напрями підвищення ефективності функціонування аграрних формувань з виробництва продукції рослинництва. *Ефективна економіка*. 2019. № 5.
4. Бланк І. Основи фінансового менеджмента. Т. 1. Серія Библиотека фінансового менеджера. Вип. 3. Київ : Ника-Центр ; Ельга, 2001. 592 с.
5. Білик М., Павловська О., Притуляк Н., Невмержицька Н. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2005. 592 с.
6. Коваленко О., Отченко Ю. Підвищення ефективності формування і використання оборотного капіталу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2016. № 1. С. 133–139. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk> (дата звернення: 09.10.2020).
7. Костирко Р. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Харків : Фактор, 2007. 784 с.
8. Мних С., Барабаш Н. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Київ : Київський національний торгово-економічний університет, 2010. 412 с.
9. Близнюк О., Сіфурова А. Управління оборотним капіталом підприємств торгівлі з позиції функціонально-відтворювального та структурно-класифікаційного підходів. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29. № 1. С. 68–77.
10. Гринюк І. Стратегії управління оборотним капіталом та джерелами його фінансування (на прикладі нафтогазових підприємств України). *Економіка України*. 2017. № 8. С. 47–59.
11. Витвицька У., Андрійчук І., Петрунів Д. Інтегральна оцінка ефективності управління оборотними активами на прикладі вітчизняних енергопостачальних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. Вип. 28. Ч. 1. С. 79–83.
12. Економічна теорія: політична економія : навчальний посібник / за заг. ред. М. Зверькова. Одеса : Атлант, 2014. 338 с.
13. Сеґеда С. Аграрно-продовольча продукція в товарній структурі зовнішньої торгівлі України. *Економіка АПК*. 2019. № 2. С. 73.
14. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 09.10.2020).

#### References:

1. Nadvinichny S. (2019) Ekonomichnyy rozvytok ahrarnoyi sfery Ukrainy [Economic development of the agrarian sphere of Ukraine]. *Nat. agrarian un-t. Mikolaiv*, p. 515.
2. Rozvytok pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti v umovakh hlobalizatsiynykh ta intehtratsiynykh protsesiv [Development of business intelligence in the minds of globalization and integration processes]: *Zbirnyk materialiv Mizhnarodnoyi naukovopraktychnoyi internet-konferentsiyi*. Kherson: DVNZ "KhDAU", 2019, p. 217.
3. Zhibak M. (2019) Osnovni napryamy pidvyshchennya efektyvnosti funktsionuvannya ahrarnykh formuvan' z vyrobnytstva produktsiyi roslinnytstva. [Basic direct adjustment of the efficiency of agricultural production]. *Efektivna ekonomika*, no. 5.
4. Blank I. (2001) Osnovy finansovogo menedzhmenta. [Fundamentals of financial management.] *Biblioteka finansovogo menedzhera*, t. 1, p. 592.

5. Bilik M., Pavlovska O., Pritulyak N., Nevmerzhitska N. (2005) *Finansovyy analiz: navch. posib.* [Finance analysis: a master book]. KNEU, p. 592.
6. Kovalenko O., Otechko Yu. (2016) *Pidvyshchennya efektyvnosti formuvannya i vykorystannya oborotnoho kapitalu pidpryyemstva* [Adoption of the efficiency of the formulation and registration of the working capital of the enterprise]. *Infrastruktura rynku*, no. 1, pp. 133–139. Available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk> (accessed 9 October 2020).
7. Kostirko R. (2007) *Finansovyy analiz: navchal'nyy posibnyk* [Finance analysis: a master book]. *Faktor*, p. 784.
8. Mnih Ye., Barabash N. (2010) *Finansovyy analiz : navchal'nyy posibnyk* [Finance analysis: a master book], p. 412.
9. Bliznyuk O., Sifurova A. (2019) *Upravlinnya oborotnym kapitalom pidpryyemstv torhivli z pozytsiyi funktsional'no-vidtvoryuval'noho ta strukturno-klasyfikatsiynoho pidkhodiv* [Management of the werewolf capital of trade enterprises from the position of functional-educational and structural-classical approaches]. *Ekonomichnyy analiz*, vol. 29, no. 1, pp. 68–77.
10. Grinyuk I. (2017) *Stratehiyi upravlinnya oborotnym kapitalom ta dzherelamy yoho finansuvannya (na prykladi naftohazovykh pidpryyemstv Ukrayiny)* [Working capital management strategies and sources of its financing (on the example of oil and gas companies of Ukraine)]. *Ekonomika Ukrayiny*, no. 8, pp. 47–59.
11. Vitvitska U., Andriychuk I., Petruniv D. (2018) *Intehral'na otsinka efektyvnosti upravlinnya oborotnymy aktyvamy na prykladi vitchyznyanykh enerhopostachal'nykh pidpryyemstv* [Integral assessment of the efficiency of the management of circulating assets in the application of vital power generating enterprises]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, no. 28, pp. 79–83.
12. *Ekonomichna teoriya: politychna ekonomiya: navchal'nyy posibnyk* (2014) [Economic theory: political economy: a master book], p. 338.
13. Segeda S. (2019) *Ahrarno-prodovol'cha produktsiya v tovarniy strukturi zovnishn'oyi torhivli Ukrayiny* [Agricultural and food products in the commodity structures of the most popular trade in Ukraine]. *Ekonomika APK*, no. 2, p. 73.
14. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 9 October 2020).