

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ на прикладі ПРАТ «АГРОПАРТНЕР»**

*Сформовано систему показників ефективності управління фінансовими ресурсами, яка базується на ресурсно-функціональному підході. Проведено градацію рівнів за критерієм ефективності управління фінансовими ресурсами на аграрному підприємстві за допомогою кореляційно-регресійного аналізу.*

**Ключові слова:** авансований капітал; факторинг; хеджування; фінансові ресурси; менеджмент фінансових ресурсів; рентабельність; резерви; оборотні засоби; фондо-віддача.

**Вступ.** На сьогоднішній день управління фінансовими ресурсами підприємств сільськогосподарського сектора економіки виступає однією з найбільш складних і багатограних проблем господарювання. Це пов'язано із тим, що кругообіг фінансових ресурсів відрізняється значною специфікою: сезонність, значна тривалість виробничого циклу, підвищена потреба в кредитних ресурсах, широке використання оренди землі, недосконалість механізму розширеного відтворення як власних, так і орендованих основних засобів.

Діяльність сільськогосподарських підприємств значною мірою також ускладнюється нині тривалою кризою неплатежів, зростанням дебіторської та кредиторської заборгованості, несприятливим податковим законодавством, скороченням виробництва, гострим дефіцитом фінансових ресурсів, а найголовніше – трансформаційними процесами, бо з початку аграрної реформи переважна більшість сільськогосподарських підприємств змінили форму власності та організаційно-правову форму господарювання. І зараз більша частина їх є збитковими. Трансформаційні процеси в сільськогосподарському секторі економіки передусім позначилися на механізмі забезпечення фінансовими ресурсами підприємств.

Комплекс зазначених факторів та особливостей розвитку аграрних підприємств обумовлює необхідність адаптації механізму управління фінансовими ресурсами до сучасних кризових умов з метою мінімізації фінансових ризиків та збільшення прибутковості підприємств.

Це може бути забезпечено шляхом удосконалення методів і форм управління фінансовими ресурсами, що має бути включено в стратегічні пріоритети фінансової політики аграрних підприємств.

**Огляд останніх джерел і публікацій.** Стаття, яка присвячена даному питанню: «Стратегічні напрями

удосконалення управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств», авторами якої є Л. М. Дорохова, кандидат економічних наук, Н. О. Куровська, кандидат економічних наук. У статті досліджено проблеми формування та використання фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення управління фінансовими ресурсами підприємств. Запропоновано системний підхід до побудови логічної моделі управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств.

В Україні ці питання на рівні національної економіки в цілому та сільськогосподарських підприємств, зокрема викладені в публікації І. О. Бланка, І. Т. Балабанова, М. Д. Білика, О. Д. Василика, І. О. Гайдука, О. Є. Гудзя, В. В. Ковальова, М. Н. Крейніна, П. М. Макаренка, С. В. Онищенко, А. М. Поддєрьогіна, І. Я. Слав'юка, А. Д. Шеремета, В. А. Чупіса, С. І. Терещенка, М. А. Федотова тощо.

Проблеми вдосконалення управління фінансовими ресурсами в сільському господарстві завжди знаходилися в центрі уваги вітчизняних науковців: В. М. Алексійчука, В. Я. Амбросова, Я. К. Білоуська, М. Я. Дем'яненка, М. І. Кісіля, І. І. Лукінова, П. Й. Маліка, П. Т. Саблука, В. Й. Шияна, а також зарубіжних – Е. Долана, Д. Ліндсея, Д. Ліптона та інших.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є формування та аналіз політики управління фінансовими ресурсами на аграрно-промисловому підприємстві ПАТ «АгроПартнер».

**Основний матеріал і результати.** Управління фінансовими ресурсами – це складна система принципів, прийомів, методів та інструментів впливу на процеси формування і використання цих ресурсів. Стимулювання розвитку ринкових відносин і прискоро-

рені темпи аграрної реформи викликали недорозвинуеність системи управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств. Головним чином, недосконалою є макроекономічна підсистема, а мікроекономічна – справедливо вважається несформованою. Адже типові проблеми фінансування аграріїв ускладнюються відсутністю кваліфікованого фінансового менеджменту і, як наслідок, поетапного

процесу управління фінансовими ресурсами. Внаслідок цього велика кількість підприємств даної галузі потерпає краху і більшість з них припинила свою діяльність [3].

Фактори впливу на якість управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств представлені в на (рис. 1) [4].



Рис. 1. Фактори впливу на якість управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств

Виходячи з даного переліку факторів, які впливають на якість управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств, можна скористатися методом кореляційно-регресійного аналізу.

Для цього я буду використовувати показники діяльності підприємств аграрної галузі (ПрАТ «Агро Партнер»), щоб підвищити ефективність оперативного управління й одержання об'єктивних критеріїв, необхідних для моніторингу й контролю фінансово-господарської діяльності на підприємстві.

Сума по комплексному сукупному показнику й у цілому по комплексному показнику становить 1, тобто:

$$\sum_{i=1}^n K_i = 1. \quad (1)$$

В першу чергу спробую розрахувати сукупний показник оцінки фінансової діяльності:

$$\Phi = K_1 \times K_a + K_2 \times K_{птз} + K_3 \times K_{зес} + K_4 \times K_{ал} + K_5 \times K_{пл}, \quad (2)$$

де  $K_a$ ,  $K_{птз}$ ,  $K_{пвз}$ ,  $K_{ал}$ ,  $K_{пл}$  – окремі показники фінансової діяльності підприємства (коефіцієнти автономії, покриття поточних зобов'язань, співвідношення джерел позикових і власних засобів, абсолютної ліквідності й поточної ліквідності відповідно);

Наступним буде сукупний показник оцінки виробничої діяльності:

$$B = K_1 \times K_{взр} + K_2 \times K_{пп} + K_3 \times K_{фв}, \quad (3)$$

де  $K_{взр}$ ,  $K_{пп}$ ,  $K_{фв}$  – окремі індикатори виробничої діяльності підприємства (коефіцієнти використання земельних угідь, продуктивності праці й фондівдачі відповідно).

Також розрахуюпоказник оцінки економічної діяльності:

$$E = K_1 \times K_{рр} + K_2 \times K_{рп} + K_3 \times K_{одз},$$

де  $K_{рр}$ ,  $K_{рп}$ ,  $K_{одз}$  – окремі індикатори економічної діяльності підприємства (коефіцієнт рентабельності реалізації, рентабельності продукції, оборотності дебіторської заборгованості відповідно).

На кінець спробую визначити показник оцінки діяльності сільськогосподарського підприємства, що засвідчує рівень його управління за допомогою попередніх розрахунків:

$$K = f(\Phi; B; E)$$

де  $K$  – комплексний показник оцінки діяльності підприємства;

$\Phi$  – сукупний показник фінансової діяльності;

$B$  – сукупний показник виробничої діяльності;

$E$  – сукупний показник економічної діяльності.

Планування фінансів підприємства потребує широкого використання економіко-математичного моделювання. Цей спосіб уможливилює знаходження кількісного вираження взаємозв'язків між фінансовими показниками та факторами, що їх визначають.

На сучасному етапі перехідного періоду до ринкових відносин при моделюванні виробництва важливою постає проблема врахування умов виробництва, залежних від впливу випадкових ринкових процесів. З цієї точки зору співвідношення галузей у сільськогосподарському підприємстві та його спеціалізація повинні задовольняти наявний попит на продукцію, одночасно найповніше використовуючи всі види ресурсів господарства. Результатом розрахунків буде оптимальний рівень використання наявного ресурсного потенціалу. Крім того значною мірою на ефективність сільськогосподарського виробництва впливає рівень фінансово-кредитного забезпечення. Достатній рівень забезпеченості коштами дозволяє в повній мірі дотримуватись технології виробництва в сільському господарстві, що в кінцевому рахунку впливає на ефективність виробництва.

Якщо поглянути на сучасний економічний світ розвитку, то можна сказати, що конкурентоспроможність досліджуваного підприємства на внутрішньому

та зовнішньому ринку залежить від внутрішніх факторів. Я хочу сказати, що для того, щоб можна було в повній мірі з'ясувати, які ж саме чинники впливають на неправильні фінансові рішення мені необхідно буде при проведенні кореляційно-регресійного аналізу скористатися такими показниками даного підприємства: фінансовими в першу чергу; потім дослідити клієнтську базу; також проаналізувати показники, які стосуються внутрішніх бізнес процесів та визначити рівень розвитку персоналу. Адже ефективно використання цих чотирьох показників впливає в першу чергу на якість управління фінансовими ресурсами, що у свою чергу є головним фактором формування та забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «АгроПартнер» [2].

Дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу, які пов'язують персонал та безпосередньо фінансові показники, що у свою чергу здійснюють вплив на рентабельність виробництва компанії «АгроПартнер» зображено в (табл. 1).

Таблиця 1

Дані ПрАТ «АгроПартнер» за 2011–2016 рр. для проведення кореляційного-регресійного аналізу

Роки	Показники				
	Рентабельність виробництва	Товарна продукція, млн дол. США	Кількість працівників, чол.	Активи, млн дол. США	Грошові потоки, млн дол. США
2011	0,0714	3 235	3 462	2 435	213
2012	0,1526	6 154	4 875	6 854	745
2013	0,1783	9 845	5 987	4 297	1 176
2014	0,2003	10 143	9 834	10 345	689
2015	0,1425	17 834	13 865	13 678	1 007
2016	0,1692	20 174	16 256	19 345	693

Джерело: Складено автором на основі [8].

Для кращої наочності дані (табл. 1) представлено на рис. 2.

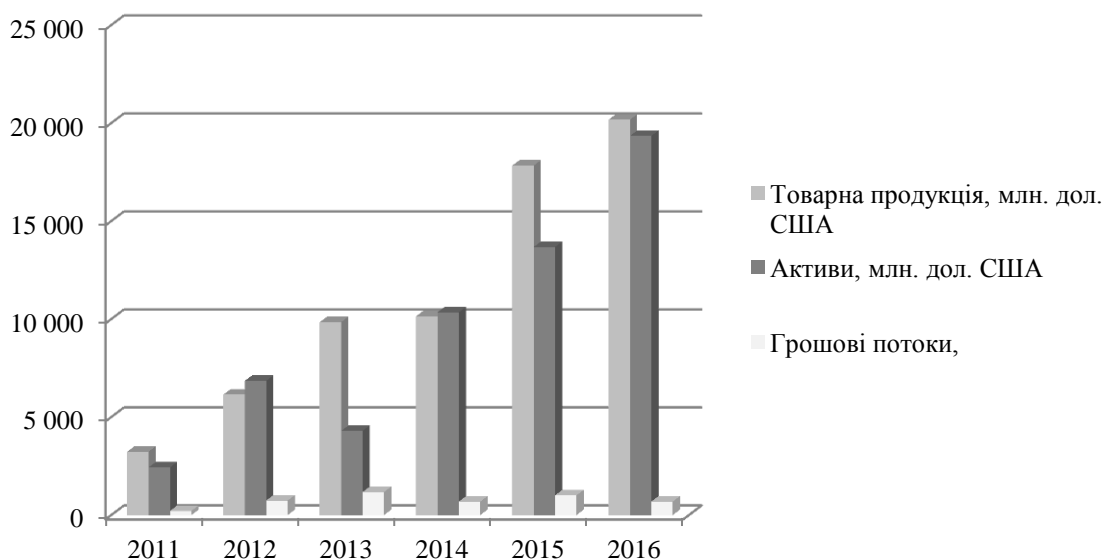


Рис. 2. Динаміка фінансових показників

Виходячи з даних попередньої таблиці можна сказати, що отрималися такі показники моделювання:  $K_{\text{кореляції}} = 0,8325$ , що відповідає своїм обмеженням

(-1;1), тобто можна сказати, що існує сильний лінійний зв'язок між кількістю робітників та фінансовими показниками підприємства. Дане дослідження показує

ло, що варіативність зміни кількості робітників на 93,14 % ( $K_{\text{детермінації}}=0,9314$ ) пов'язана з варіативністю товарної продукції, активів та грошових потоків і тільки на 6,86 % з іншими випадковими величинами. Тобто результати регресійної моделі свідчать про те, що зростання обсягу персоналу на 0,296 одиниць здійснюється при зростанні кількості товарної продукції на 1 млн дол.; на 0,386 одиниць при зростанні активів, а під час зростання грошових потоків – зменшується на 2,348 одиниці. Тому можна сміло сказа-

ти, що дане економіко-математичне моделювання підтверджує зв'язок показників динаміки працівників та ефективного управління фінансовими ресурсами на підприємстві.

Далі я пропоную поговорити про аналіз внутрішніх процесів у компанії «АгроПартнер» та їх зовнішній вплив. Тобто в (табл. 2) я аналізував важливість кожного показника залежно від його впливу на саме підприємство [12, с. 45].

Таблиця 2

**Вагомість показників ефективності за напрямками для компанії «АгроПартнер»**

№	Показник ( $X_i$ )	Вагомість показника ( $M_i$ )
<b>«Фінанси»</b>		
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20
2	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,18
3	Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів	0,14
4	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,23
5	Коефіцієнт рентабельності активів	0,25
<b>«Клієнти»</b>		
1	Частка сегменту ринку «Олія масового продажу»	0,24
2	Питома вага обсягів перевалки в експортних терміналах «АгроПартнер» відносно України	0,22
3	Рівень збиткових асортиментних груп у загальному обсязі	0,18
4	Відношення середньої ціни на продукцію до середньоринкової ціни на аналогічну продукцію конкурентів	0,20
5	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості	0,16
<b>«Внутрішні бізнес-процеси»</b>		
1	Питома вага основної продукції в загальному обсязі, що випускається	0,25
2	Коефіцієнт планового збільшення обсягів продажів	0,20
3	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,18
4	Коефіцієнт рентабельності виробництва	0,22
5	Коефіцієнт ритмічності виробництва	0,15
<b>«Навчання і розвиток»</b>		
1	Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,26
2	Рентабельність персоналу	0,22
3	Частка витрат на навчання та розвиток персоналу	0,16
4	Фактичний обсяг активів на 1-го працюючого	0,16
5	Частка персоналу у загальній чисельності	0,2

Джерело: Складено автором на основі [11].

В даній таблиці наведена інформація, якими мають бути відповідні показники для даного типу підприємства.

Тепер можна провести розрахунок важливих показників (табл. 3), які необхідні для аналізу та отриманні значення порівняти з нормативними (табл. 2).

Таблиця 3

**Результати аналізу показників діяльності компанії «АгроПартнер» за збалансованою системою показників за 2016 рік**

Складова	Назва показника	Значення показника	
		Розрахункове	Нормативне
Фінанси	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,2–0,3
	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,54	більше 1
	Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів	0,515	зростання – погано
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,1013	не менше 1 %

	Коефіцієнт рентабельності активів	0,1625	оптимально 10–20 %
Клієнти	Частка сегменту ринку «Олія масового продажу»	0,27	більше ¼ ринку
	Питома вага обсягів перевалки в експортних терміналах «АгроПартнер» відносно України	0,0251	-
	Рівень збиткових асортиментних груп у загальному обсязі	0,1230	не більше 30 %
	Відношення середньої ціни на продукцію до середньоринкової ціни на аналогічну продукцію конкурентів	1,0327	не більше 5 грн.
	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості	16,63 %	до 40 % активів
Внутрішні бізнес-процеси	Питома вага основної продукції в загальному обсязі, що випускається	41,25 %	близько 50 %
	Коефіцієнт планового збільшення обсягів продажів	0,1014	-
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,2536	зростання
	Коефіцієнт рентабельності виробництва	13,52 %	на рівні 25 %
	Коефіцієнт ритмічності виробництва	21,32 %	зростання
Навчання та розвиток персоналу	Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,1325	зростання
	Рентабельність персоналу	14,32 %	зростання
	Частка витрат на навчання та розвиток персоналу	0,102	зменшення
	Фактичний обсяг активів на 1-го працюючого	112,321	-
	Частка персоналу у загальній чисельності	0,4743	-

Джерело: Складено автором на основі [10].

Виходячи з розрахунків можна сказати, що більша частина отриманих значень відповідає нормативним показникам. Але є ті, які не в повній мірі відповідають якісному управлінні фінансовими ресурсами на підприємстві. Перший з коефіцієнтів – це коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів. Даний показник характеризує саму структуру капіталу, а тому зростання даного показника в динаміці можна назвати негативною тенденцією, адже це свідчить про те, що підприємство стане все більше залежати від зовнішніх інвесторів. Наступним проблемним показником виступає коефіцієнт рентабельності капіталу. З розрахунків видно, що ефективність управління таким фінансовим ресурсом як власний капітал знаходиться не на дуже добрій позиції. Тобто не досить добра віддача норми прибутку на вкладений власний капітал. Максимізація даного показника – це одне з важливих завдань, за яким повинні слідкувати управлінці даного підприємства.

Виходячи з результатів кореляційно-регресійного аналізу я знайшов основні причинно-наслідкові зв'язки між ефективністю використання фінансових ресурсів та якістю управління ними. Головним показником стала рентабельність авансованого капіталу (у),

а факторними ознаками виступають коефіцієнт автономії ( $x_1$ ), розмір державної підтримки ( $x_2$ ), обсяг кредитування ( $x_3$ ), розраховані на 1 грн авансованого капіталу, оборотність авансованого капіталу ( $x_4$ ) та чистий прибуток на 1 грн чистого доходу ( $x_5$ ).

Я отримав таку дескриптивну модель:  
 $Y=0,0654+0,0631x_1+0,0546x_2+0,2875x_3+0,0921x_4+0,1752x_5$ .

За допомогою даної моделі можна зробити висновок, що більша половина резервів приросту рентабельності фінансових ресурсів присутня у чистому прибутку підприємства ( $e_5=0,5123$ ), трохи меншою мірою у оборотності авансованого капіталу ( $e_4=0,3054$ ), обсяг кредитування ( $e_3=0,1453$ ), обсяг власного капіталу ( $e_1=0,1013$ ) та в розмірі державних асигнувань ( $e_2=0,0365$ ).

Чотирьохфакторний мультиплікативний показник рентабельності загальних фінансових ресурсів, розрахований як добуток рентабельності продажу, фондвіддачі, коефіцієнта співвідношення необоротних і власних засобів та коефіцієнта автономії, дав змогу виявити резерви підвищення рентабельності загальних фінансових ресурсів за умови активізації операційної діяльності ПрАТ «АгроПартнер» та істотного покращення його фінансового стану (табл. 4).

**Вплив ефективності здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності на рентабельність загальних фінансових ресурсів**

Показник	У середньому по підприємству
Рентабельність продажу, %	37,18
Фондовіддача, грн	1,24
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних засобів	0,61
Коефіцієнт автономії	0,79
Рентабельність загальних фінансових ресурсів, %	85,42

Джерело: Складено автором на основі [8].

Це дало змогу виявити основні тенденції, проблеми та перспективи удосконалення управління фінансовими ресурсами. Я серед факторів зовнішнього управлінського впливу на фінансові ресурси підприємства надаю перевагу бюджетній та податковій політиці держави.

Здійснений аналіз дав змогу довести, що якість фінансового менеджменту залежить від оперативності використання усіх можливих управлінських інструментів, які забезпечують позитивний вплив на процеси формування і використання цих ресурсів.

Ефективне відтворення і максимальне примноження фінансових ресурсів можливе за умови скоординованого, передусім, внутрішнього управління. В цьому контексті потрібно спрямовувати грошові кошти, отримані з різних джерел фінансування, у певні конкретні категорії активів. Так, доходи від використання власного капіталу спрямовувати у формування матеріально-технічної бази підприємства; позичені кошти довгострокового характеру і прибуток від їх використання – в капітальне будівництво та інноваційні вкладення, а короткострокового – в оборотні засоби; залучений капітал доцільно використовувати на фінансування дебіторської заборгованості та поточних фінансових інвестицій.

Для підвищення ефективності управління окремими елементами фінансових ресурсів та джерелами їх формування потрібно використовувати такі інструменти фінансового управління, як факторинг та хеджування кредитних ризиків. Зокрема, проаналізовано привабливість факторингу, якому властиві переваги у порівнянні з іншими формами фінансування: простий і швидкий процес фінансування, тривалий період і відсутність обмежень у розмірах фінансування, можливість закупівлі сировини, матеріалів, запчастин у фінансово сприятливий період (серпень – жовтень), підвищення ліквідності та платоспроможності ПрАТ «АгроПартнер».

Мінімізувати або уникати кредитного ризику вбагається за доцільне за допомогою використання форвардних процентних контрактів, механізм яких адаптовано для сільськогосподарських підприємств. Використання форвардних контрактів дасть змогу досліджуваному підприємству зафіксувати розмір кредитної плати за майбутнім кредитом, що дозволяє спрогнозувати майбутні грошові потоки, спланувати витрати та доходи підприємства, максимально збалансувати його розвиток [9].

Для того, щоб зрозуміти чи доцільним буде здійснення бюджетних асигнувань необхідно проаналізувати ефективність господарювання підприємства. Потрібно поррахувати інтегральний показник ефективності усіх напрямів діяльності (формула 5.1 та 5.2).

$$K_i = \sum_{i=1}^n (X_i * M_i) \quad (6)$$

$$I_{\text{заг}} = I_{\text{фінанси}} * I_{\text{клієнти}} * I_{\text{бізнес-процеси}} * I_{\text{персонал}} = 0,7132 \quad (7)$$

Для визначення базової стратегії змін нами була використана наступна шкала оцінювання [7]:

– від 0 до 0,35 – відповідає базовим стратегіям змін «Скорочення або виходу з бізнесу» або «Перебудови». Підприємство функціонує неефективно.

– від 0,35 до 0,70 – відповідає базовим стратегіям змін «Перебудови» або «Оптимізації». Необхідним є перегляд планово-управлінських рішень.

– від 0,70 до 0,85 – відповідає базовим стратегіям змін «Розвитку» або «Оптимізації», тобто показники ефективності достатньо високі.

– від 0,85 до 1 – відповідає базовим стратегіям змін «Розвитку» або «Випередження», тобто йдеться про високі показники діяльності.

Загальний інтегральний показник ПрАТ «АгроПартнер» потрапляє в інтервал від 0,7 до 0,85 ( $I_{\text{заг}}=0,7132$ ) і формує висновок про вибір стратегії змін «Розвитку» або «Оптимізації».

Тепер можна зобразити SWOT-аналіз середовища функціонування ПрАТ «АгроПартнер» за 2016 рік в (табл. 5).

SWOT-аналіз середовища функціонування ПрАТ «АгроПартнер» за 2016 рік

Внутрішнє середовище	<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
	1. Продукція користується стабільним попитом 2. Впровадження екотехнологій: а) захист довкілля; б) скорочення витрат на паливо 3. Сильна позиція на ринкових сегментах 4. Висока пропускна спроможність терміналів 5. Ціни доступні всім категоріям покупців 6. Швидке адаптування до потреб споживача	1. Використання застарілих технологій, спрямування не на модернізацію, а на розширення 2. Високий рівень залежності від природо-кліматичних умов 3. Неліквідність вирощування цукрових буряків 4. Обмеженість ринку збуту у цукровому сегменті
Зовнішнє середовище	<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
	1. Купівля перспективних потужностей 2. Конкурентоспроможна цінова політика у зерновому сегменті 3. Вертикальна інтеграція 4. Налагоджена соціальна політика як засіб сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів	1. Нестабільний політичний клімат у країні, де компанія провадить свою діяльність 2. Можливість неврожаю зернових і соняшника 3. Посилення конкурентної боротьби 4. Привабливість ринку сої.

Джерело: Складено автором на основі [5].

Обґрунтування рекомендацій почну з соціологічного опитування. Адже за його результатами виявилося, що важливими напрямками розвитку для даного підприємства є збільшення обсягів виробництва, уріз-

номанітнення видів продукції, участь у оптових регіональних ринках, участь у інтеграційних процесах, використання державної фінансової підтримки, участь у обслуговуючій кооперації (рис. 3).

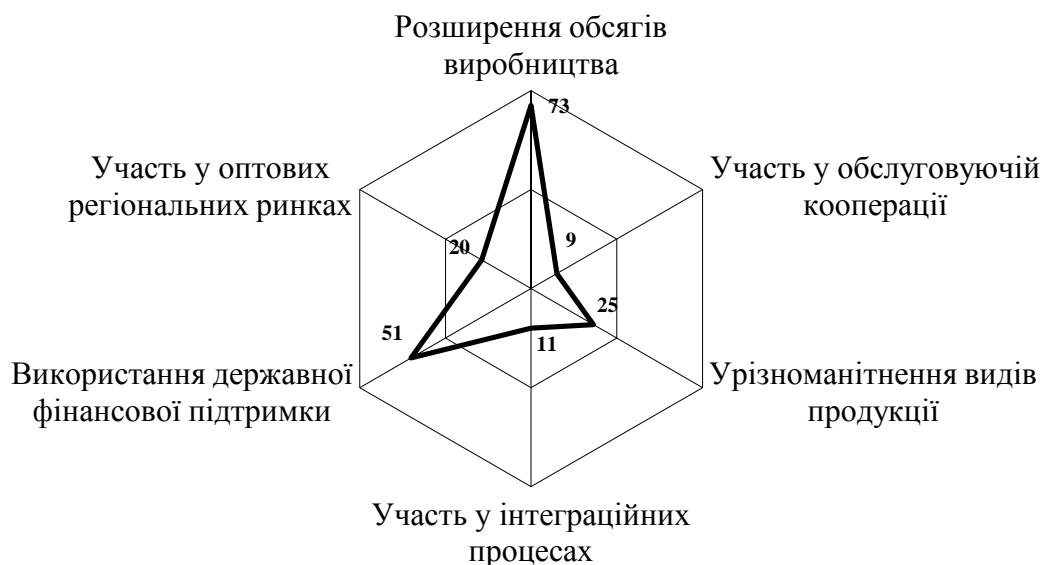


Рис. 3. Перспективні пріоритети розвитку і участь підприємства, у % до загальної кількості респондентів

Виходячи з рис. 6.1 видно, що більша частина респондентів надає такі рекомендації щодо діяльності ПрАТ «АгроПартнер», а саме – це розширення обсягів виробництва (73 %) та використання державної фінансової підтримки (51 %). Ці дві пропозиції перевищують більшу половину голосів.

Всі рекомендації сформовано в організаційно-економічний механізм управління фінансовими ресурсами, який передбачає комплексне застосування системи організаційних та економічних інструментів управлінського впливу макро- і мікроекономічного рівнів з метою раціонального формування фінансових ресурсів та ефективного їх використання (рис. 4).

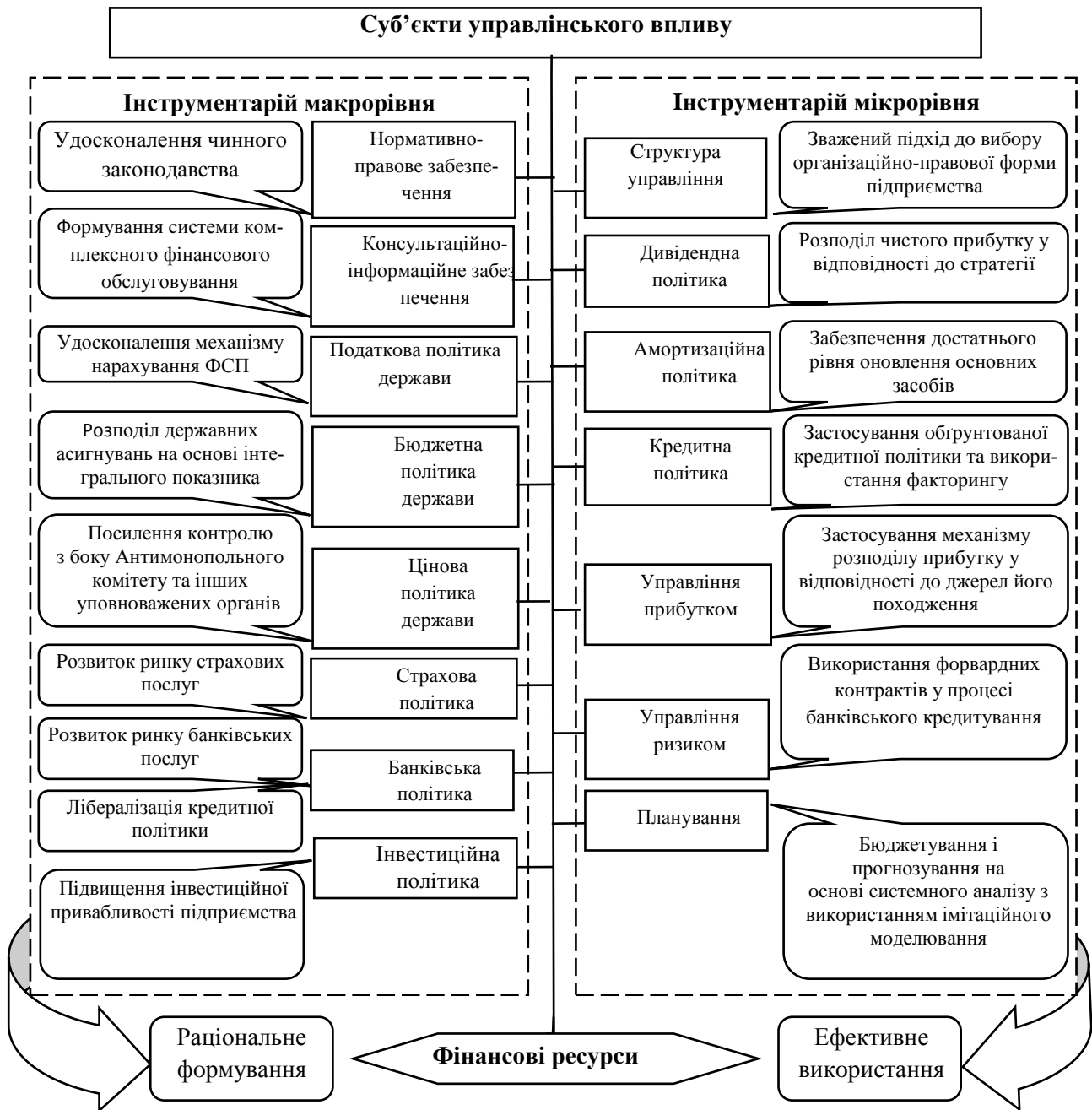


Рис. 4. Модель організаційно-економічного механізму управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств

Запропонована модель здатна забезпечити раціональне формування фінансових ресурсів, головним чином, на підставі використання сприятливого зовнішнього впливу. Кваліфіковане внутрішнє управління фінансовими ресурсами за виділеними у моделі елементами дає змогу підвищувати ефективність використання авансованого капіталу підприємства [13].

**Висновки.** Проблему управління формуванням та використанням фінансових ресурсів слід розглядати на стратегічному, тактичному та оперативному рівні. Технологія управління фінансовими ресурсами, реалізується за допомогою певного набору методів, важлив, елементів правового, нормативного та інформа-

ційного забезпечення, які дають змогу здійснити комплексну систему аналізу ефективності використання фінансових ресурсів.

- Основними конкурентними перевагами компанії є:
- зацікавленість у взаємовигідних і довгострокових відносинах;
  - гнучка цінова політика;
  - ефективна логістика;
  - зручні для покупця умови поставки.

Фактори впливу на якість управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств поділяються на дві категорії: зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належить правове поле, бюджетна політика, податкова політика, інвестиційна політика, креди-



тна політика, цінова політика, страхова політика. До внутрішніх належить організаційно-правова форма, дивідендна політика, амортизаційна політика, кредитна політика, планування, контроль.

На сучасному етапі перехідного періоду до ринкових відносин при моделюванні виробництва важливою постає проблема врахування умов виробництва, залежних від впливу випадкових ринкових процесів. З цієї точки зору співвідношення галузей у сільськогосподарському підприємстві та його спеціалізація повинні задовольняти наявний попит на продукцію, одночасно найповніше використовуючи всі види ресурсів господарства. Результатом розрахунків буде оптимальний рівень використання наявного ресурсного потенціалу. Крім того значною мірою на ефективність сільськогосподарського виробництва впливає рівень фінансово-кредитного забезпечення. Достатній рівень забезпеченості коштами дозволяє в повній мірі дотримуватись технології виробництва в сільському господарстві, що в кінцевому рахунку впливає на ефективність виробництва.

Конкурентоспроможність досліджуваного підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку залежить від внутрішніх факторів. Я хочу сказати, що для того, щоб можна було в повній мірі з'ясувати, які ж саме чинники впливають на неправильні фінансові рішення мені необхідно буде при проведенні кореляційно-регресійному аналізу скористатися такими показниками даного підприємства: фінансовими в першу чергу; потім дослідити клієнтську базу; також проаналізувати показники, які стосуються внутрішніх бізнес процесів та визначити рівень розвитку персоналу. Адже ефективне використання цих чотирьох

показників впливає в першу чергу на якість управління фінансовими ресурсами, що у свою чергу є головним фактором формування та забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «АгроПартнер».

Ефективне відтворення і максимальне примноження фінансових ресурсів можливе за умови скоординованого, передусім, внутрішнього управління. В цьому контексті потрібно спрямовувати грошові кошти, отримані з різних джерел фінансування, у певні конкретні категорії активів. Так, доходи від використання власного капіталу спрямовувати у формування матеріально-технічної бази підприємства; позичені кошти довгострокового характеру і прибуток від їх використання – в капітальне будівництво та інноваційні вкладення, а короткострокового – в оборотні засоби; залучений капітал доцільно використовувати на фінансування дебіторської заборгованості та поточних фінансових інвестицій.

Рекомендації сформовано в організаційно-економічний механізм управління фінансовими ресурсами, який передбачає комплексне застосування системи організаційних та економічних інструментів управлінського впливу макро- і мікроекономічного рівнів з метою раціонального формування фінансових ресурсів та ефективного їх використання. Запропонована модель здатна забезпечити раціональне формування фінансових ресурсів, головним чином, на підставі використання сприятливого зовнішнього впливу. Кваліфіковане внутрішнє управління фінансовими ресурсами за виділеними у моделі елементами дає змогу підвищувати ефективність використання авансованого капіталу підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Белов Б. О. Управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe).
2. Гараев І. М. Проблеми оцінки конкурентоспроможності організації [Електронний ресурс] / І. М. Гараев // Режим доступу : <http://kampi.ru/scitech/index.php?NAME=1disk/stat1.html>.
3. Грейсон К. Дж. мл. Американський менеджмент на порозі XXI століття [Текст] / Джексон К. Грейсон мл., Карла О'Делл. – М. : Економіка, 2010. – 319 с.
4. Гуздь О.С. Забезпечення фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe).
5. Мельник Ю. М. Застосування системи збалансованих показників [Текст] / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Економічні проблеми сталого розвитку : науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 19-23 квітня 2010 р. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – Ч. 3. – С. 138–139.
6. Недільська Л. В. Управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://magazine.faa.org.ua/upravlinnya-finsanovimi-resursami-silskogospodarskih-pidpriemstv.html>.
7. Пономарьова І. В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників [Текст] / І. В. Пономарьова // Економічний простір : зб. наук. пр. – № 27. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. – С. 202–210.
8. Приватне акціонерне товариство «Агро Партнер» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua/db/emitent/05479668>.
9. Романенко Т. В. Шляхи удосконалення формування та використання фінансових ресурсів підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/248.pdf>.
10. Садеков А. А. Методичний підхід до визначення базової стратегії змін підприємства на основі збалансованої системи показників [Електронний ресурс] / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева // Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vdnuet/econ/2010\\_3/Sadekov.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/econ/2010_3/Sadekov.pdf).
11. Семикіна, М. В. Мотивація конкурентоспроможності праці: Теорія і практика регулювання: моногр. [Текст] / М. В. Семикіна. – Кіровоград : ПіК, 2013. – 426 с.
12. Щербак, В. Г. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства [Текст] / В. Г. Щербак, О. Ю. Славгородська // Наукові праці ДонНТУ: Серія економічна. – 2015. – № 8. – С. 94–101.
13. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2006). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

*Е. А. Цыплицкая,  
А. Н. Сысан,*

Черноморский национальный университет имени Петра Могилы, г. Николаев, Украина

**УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ НА ПРИМЕРЕ ЧАО «АГРОПАРТНЕР»**

Сформирована система показателей эффективности управления финансовыми ресурсами, основанная на ресурсно-функциональном подходе. Проведено градацию уровней по критерию эффективности управления финансовыми ресурсами на аграрном предприятии с помощью корреляционно-регрессионного анализа.

**Ключевые слова:** авансированный капитал; факторинг; хеджирования; финансовые ресурсы; менеджмент финансовых ресурсов; рентабельность; резервы; оборотные средства; фондоотдача.

*О. О. Tsyplitska,  
О. М. Sysan,*

Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolayiv, Ukraine

**FINANCIAL RESOURCES MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF THE PrJSC «AGROPARTNER»**

A system of performance indicators for financial resources management based on a resource-functional approach has been formed. The gradation of the levels according to the criterion of the efficiency of management of financial resources at the agrarian enterprise is carried out with the help of correlation-regression analysis.

**Key words:** advanced capital; factoring; hedging; financial resources; management of financial resources; profitability; reserves; working capital; capital productivity.

**Рецензенти:** *Великий Ю. В.*, д-р екон. наук, професор;  
*Євчук Л. А.*, д-р екон. наук, професор.

© Ципліцька О. О., Сисан О. М., 2017

*Дата надходження статті до редколегії 3.10.2017*