

Л.А. Євчук, д-р екон. наук, доцент

Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»

ОКРЕМІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

Постановка проблеми. Фінансові ресурси є важливим джерелом руху підприємства і тих процесів, що на ньому відбуваються. Своєчасність, стабільність та надійність надходження фінансових ресурсів, раціональний їх розподіл і використання формують правильне ними управління й сприяють забезпеченню конкурентоспроможності підприємства та посиленню його стійкості у кризові часи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспектам управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах кризи присвячені роботи багатьох фахівців. Звично публікації на дану тему торкаються питань пошуку джерел фінансування та обґрунтуванню скорочення витрат за окремими статтями. Тобто мова йде про те, де підприємствам взяти кошти на продовження своєї діяльності та на яких витратах слід економити. Наше дослідження, по суті, дає відповіді на ці ж питання, проте пропонує погляд з іншої концептуальної і більш практичної сторони. **Метою статті** є обґрунтування стратегічних підходів до посилення стійкості підприємства в умовах кризи через окремі аспекти управління його фінансовими ресурсами.

Виклад основного матеріалу. За ствердженням експертів, в умовах кризи найважливішими двома напрямками контролю, які вимагають посиленої уваги з боку керівництва підприємства, є управління персоналом та ефективність діяльності підприємства [3].

Питання управління персоналом більшість керівників підприємств (незалежно від виду їх діяльності) розглядають через призму матеріальної мотивації. При введенні змін на підприємстві вони завжди ставлять перед собою задачу преміювання працівників, помилково вважаючи її вагомим важелем покращення результативності їх роботи і забезпечення ефективності діяльності підприємства. Звично, матеріальна мотивація несе таку функцію. Проте одна лише матеріальна мотивація без посиленого застосування різнорідних видів нематеріального заохочення не дає великого ефекту. Люди, звичайно, будуть працювати. Але на скільки вони будуть віддані своїй справі, на скільки будуть лояльні до підприємства, на скільки вони будуть відчувати свою причетність справі, місії підприємства,

залежить від вибудованої системи нематеріальних факторів. Експерти радять, коли підприємство планує вводити зміни (у тому числі й зумовлені кризовими умовами), саме останнє, за що воно має дбати, – матеріальна мотивація. Правильне застосування негрошових підходів забезпечить значно кращий результат. Практика переконує у несправедливій передачі у забуття нематеріальної форми мотивації, яка не поступається спонукальним ефектом грошовим винагородам, оскільки містить елемент суспільного визнання. Кризові умови економіки є слушним приводом до перегляду на підприємстві системи мотивації й аналізу дієвості її матеріальної форми, позаяк неправильне застосування позбавляє премію стимулюючого ефекту.

Проведене нами дослідження в Морському торговельному порту «Южний» підтвердило дане ствердження. Регулярність, масовість, безпідставність сплати премії знівелювала її призначення. Так, за опитуванням, 94% працівників підприємства щомісяця отримують премії і достеменно не знають за що саме вони їм нараховані (!). На питання за що вони отримали останній раз премію відповіді були різні: за виконання плану, за підсумки виконаних робіт, за якість роботи, тринадцята зарплата за минулий рік, відповідно до наказу, у зв'язку зі святом 8 березня, за роботу за тимчасово відсутніх працівників, за добросовісну роботу, за виявлення аварії на газопроводі. Неоднозначними були і відповіді керівників структурних підрозділів на питання за що їх працівники отримали грошову винагороду. Премія перестала виконувати мотивуючу функцію й сприймається працівниками як належне. Третина керівників структурних підрозділів показали, що за останні 6 місяців вони не спостерігали у працівників їх підрозділу бажання краще працювати й реальне підвищення продуктивності праці. Що стосується нематеріальної мотивації, лише 37% керівників підрозділів морського порту використовують подяку та похвалу, а 20% працівників підтвердили їх отримання.

Для оцінки дієвості мотиваторів ми проаналізували їх емоційний вплив – задоволеність працівників різними формами винагород (рис. 1, рис. 2).

Не зважаючи на те, що 60 % працівників отримували позитивні емоції від премії, їх задоволеність була майже однаковою при різних рівнях заробітної плати. На рисунку 1 спостерігається абсолютно горизонтальний лінійний тренд залежності задоволеності працівників грошовою формою винагороди і розміру їх заробітної плати. Коефіцієнт кореляції між цими показниками, який дорівнює 0,0 підтверджує відсутність такого зв'язку.

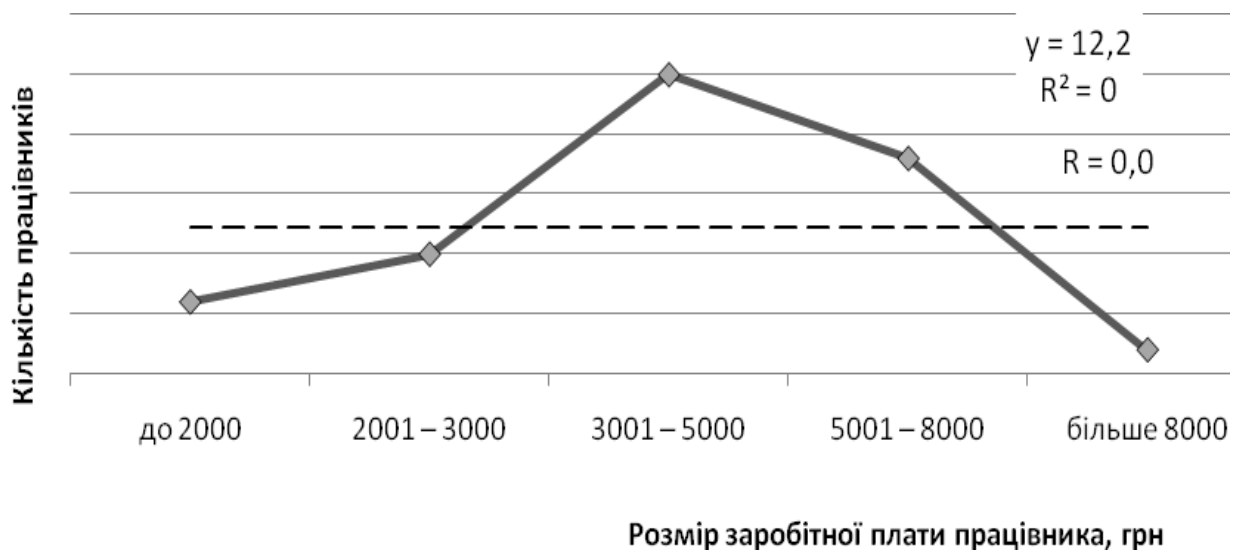


Рис. 1. Задоволеність працівників МТП «Южний» отриманою премією залежно від рівня їх заробітної плати

У той же час ми бачимо пряму залежність між рівнем отримуваної заробітної плати і грошовою винагородою. Коефіцієнт кореляції між цими показниками складає 0,775, що свідчить про існування тісного зв'язку. Чим більший розмір заробітної плати отримує працівник, тим більше він оцінює значимість грошової форми мотивації, що доводить неефективність існуючої системи мотивації праці на Морському торговельному порту «Южний» і несправедливу недооцінку ролі її нематеріальних видів.

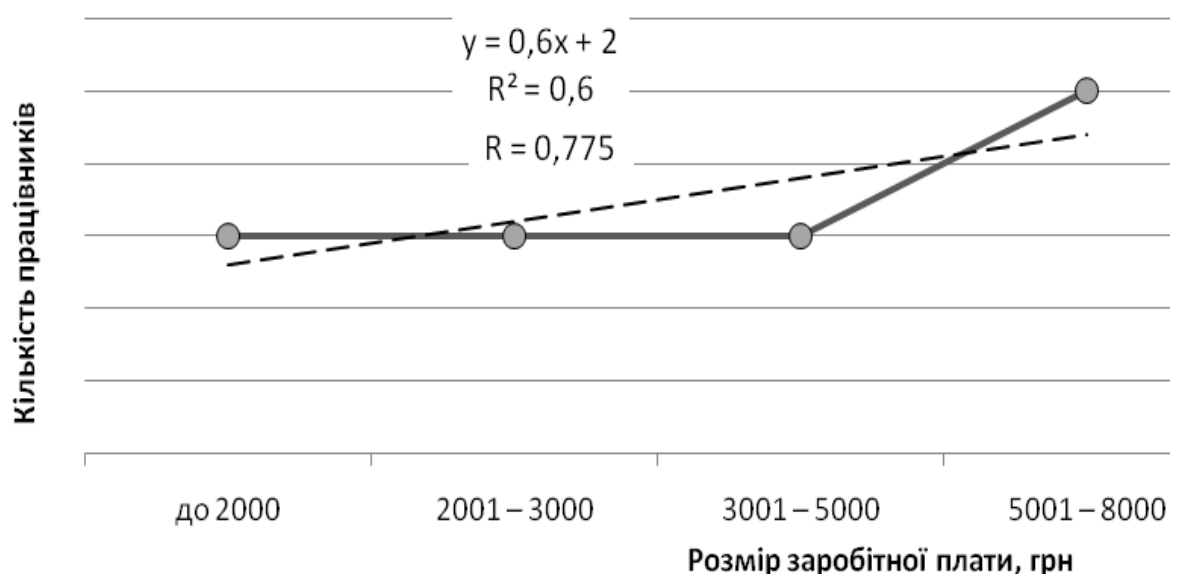


Рис. 2. Задоволеність працівників МТП «Южний» отриманою грошовою винагородою залежно від рівня їх заробітної плати

Досвід переконує, у період кризи, коли в суспільстві зростає психологічна напруга, посилюється роль саме нематеріальних важелів управління персоналом. Проста турбота про людей, вміння їх вислухати, поцікавитися проблемами, що їх турбують, допомогти у вирішенні окремих з них, звичайне співчуття злагоджують багато гострих кутів і вирішують ряд задач в управлінні персоналом. Тобто, далеко не завжди раціональне управлінське рішення потребує вкладення великого обсягу фінансових ресурсів. Їх обмеженість у підприємства в період кризи не позбавляє його можливості турботливого посилення уваги до персоналу, підвищення раціональності ним управління.

Ще однієї проблеми управління персоналом ми б хотіли торкнутися у даній статті. Це стиль управління. На переважній більшості підприємств має місце одноосібне управління, тоді як більшу ефективність, на сьогодні, показує командний стиль. Вважається, що менеджер/керівник підприємства має володіти всіма навичками, перерахованими в підручниках з менеджменту. Проте на практиці прагнення до ідеалу призводить до великих управлінських провалів. Класик сучасного менеджменту Іцхак Адізес наголошує на доцільності створення органічної управлінської команди. Вчений доводить, що ідеального керівника не існує. Функції, які необхідно виконувати у менеджменті, конфліктують одна з одною і потребують наявності протилежних особистісних характеристик. Управлінець у своїй діяльності має виконувати чотири функції: адміністрування, досягнення результату, генерування ідей, організація підприємницької діяльності, – яким ефективно проявляться і поєднатись одній людині майже неможливо. Успішне управління підприємством забезпечується наявністю на ньому не стільки лідера, скільки управлінської команди. Самим важливим у менеджменті, на сьогодні, є вміння працювати з іншими людьми [2, с. 45–48].

Створення управлінської команди не буде підставою для додаткових витрат фінансових ресурсів, яких у період кризи й так не вистачає. Не обов'язково для формування команди наймати нових працівників. Команда може бути створена з існуючих керівників підрозділів підприємства.

Функціонування в умовах кризи потребує застосування інших підходів у організації діяльності підприємства. Робота управлінської команди допоможе краще згенерувати ідеї й визначити напрями дій у складній ситуації.

Обов'язковим учасником управлінської команди має бути фінансовий менеджер/директор. На практиці дана посада відсутня на більшості вітчизняних підприємств, особливо аграрного сектора. Управлінням фінансовим потоками, як головною функцією фінансового

менеджера, займається головний бухгалтер, що не відповідає його обов'язкам відповідно до посадової інструкції. В умовах кризи зростає значимість грамотного управління фінансовими потоками. Тому введення даної посади у штатний розпис підприємства має покращити його фінансову ситуацію.

В прогресивних зарубіжних компаніях одна з головних задач фінансового менеджера полягає у збільшенні ринкової вартості підприємства. За умови продажу останнього це забезпечить отримання від угоди більшої суми прибутку. Продаж бізнесу – це питання, якого цурається більшість керівників та власників підприємств. Але воно існує, і є природнім, як природнім є взагалі створення чи банкрутство підприємства. Проблема полягає у сприйнятті, усвідомленні цього процесу власниками й керівниками установи. У більшості випадків це лише психологічна дилема, задача збільшення ринкової вартості підприємства не передбачає його обов'язковий продаж. Можливо, за певних складених умов, такий крок буде вигідним всім учасникам угоди. Але й за других обставин стратегічна орієнтація на збільшення ринкової вартості підприємства несе переваги. Мова йде про інше, більш відповідальне ставлення до керованого об'єкта, прогресивну організацію діяльності підприємства, що в кінцевому рахунку забезпечує вищі фінансові результати і стійкість. Експерти стверджують, що в умовах кризи, дефіциту фінансових ресурсів саме стратегічна мета збереження/збільшення ринкової вартості підприємства виступає складовою антикризової стратегії, а не тактика тотального скорочення витрат. Дослідження міжнародної консалтингової компанії McKinsey показали, що більше 40% респондентів, не зважаючи на кризові процеси 2008-2009 років, вдалося зберегти підприємство і стратегічний орієнтир на управління його ринковою вартістю саме за рахунок того, що його (орієнтир) таким визначили [1].

Другим важливим напрямом посиленої уваги керівництва підприємства в умовах кризи, як вже зазначалося вище, має бути контроль ефективності його діяльності. На перший погляд, така постановка питання може здатися незрозумілою, адже ця задача стоїть перед керівництвом підприємства завжди, і в сприятливих умовах зовнішнього середовища. Це так. Проте помилки, які допускає більшість керівників, і які за сприятливих умов є непомітними, в період кризи призводять до тяжких наслідків. Якщо задачі керівника підприємства розглянути з іншої позиції (іншої до концепції Іцхака Адізеса), управління підприємством зосереджується на трьох областях діяльності: створення продукту, адміністрування, маркетинг та продажі. Звично, кожній області діяльності

приділяється рівна увага, що є великою помилкою. Провідні експерт-консультанта рекомендують розподіляти час і зусилля управлінців між зазначеними областями діяльності у таких пропорціях:

- адміністрування – не більше 10 %;
- створення продукту – не більше 20 %;
- маркетинг та продажі – не менше 70 %.

Проблемою багатьох управлінців є зосередження уваги на областях діяльності, які не приносять дохід (!). Переважна частка зусиль і часу має бути спрямована на маркетинг і продажі. Гарний керівник повинен добре володіти цими навиками, навіть за наявності підрозділу маркетингу на підприємстві. Структури аграрної сфери взагалі цим питанням приділяють мало уваги. Відсутність, на сьогодні, конкуренції у сфері збуту сільськогосподарської продукції приховує значимість і проблемність належної організації даної сфери діяльності.

Недостатнє приділення уваги питанням маркетингу й продажу виливається у нестачу фінансових ресурсів у період кризи. Відповідно до парадигми, криза діяльності підприємства формується кризою продажів і кризою платежів підприємства. Проблеми з продажем продукції, зростання дебіторської заборгованості передують дефіциту фінансових ресурсів підприємства. Тому зосередження більшості уваги керівника на маркетингу й продажах, за будь-яких умов зовнішнього і внутрішнього середовища, підвищить стійкість до кризових умов, забезпечить ефективність функціонування підприємства у довгостроковому періоді, що в цілому призведе до збільшення його ринкової вартості.

Висновки. Кризові умови економіки в країні, що спричиняють нестачу фінансових ресурсів підприємства, диктують необхідність вживання інших підходів до управління підприємством, і в тому числі його фінансовими ресурсами. Побудова ефективної системи нематеріальної мотивації працівників, створення управлінської команди, введення до її складу фінансового менеджера, стратегічна орієнтація на збільшення ринкової вартості підприємства, зосередження більшості уваги його керівника на маркетингу й продажах стануть тими важелями, що забезпечать розвиток і довгострокову стійкість підприємства, не зважаючи на скрутні часи.

Бібліографічний список: 1. Бондарь Р. Из критика затрат в создателя стоимости [Електронний ресурс] / Инвестгазета. – 2014.04.07. – Режим доступу: <http://www.investgazeta.net/blogi/iz-kritika-v-sozdatelja-165067/>. 2. Денисова Д. Займитесь менеджментом с другим / Дарья Денисова // Эксперт. – 2006. – № 47. – С. 44–50. 3. Шимкив Д. Продолжайте двигаться [Електронний ресурс] / Инвестгазета. – 2014.05.01.

– Режим доступа : <http://www.investgazeta.net/blogi/prodolzhajte-dvigatsja-165234/>.

Евчук Л.А. Отдельные аспекты управления финансовыми ресурсами предприятия в условиях кризиса. Управление финансовыми ресурсами предприятия в условиях кризиса требует использования иных подходов. В качестве антикризисных мер автором обоснована необходимость усиления внимания к методам нематериальной мотивации работников, создания на предприятии управленческой команды, корректировка направления приложения усилий руководителя, стратегическая ориентация предприятия на повышение его рыночной стоимости.

Evchuk L. Some aspects of financial management of the company in crisis. In a crisis, financial management of enterprise requires the use of other approaches. As anti-crisis measures author offers to pay more attention to the methods of workers not monetary motivation, to create enterprise management team, to correct the direction of head focus, to install the strategic direction of enterprise to increase its market value.