

О. Ю. АНТІПЦЕВА

*Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **МОТИВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

*У роботі запропоновано підхід до удосконалення процесу управління фінансовим розвитком підприємства на основі впровадження мотиваційної компоненти за рахунок науково-теоретичного обґрунтування особливостей практичної реалізації мотиваційно-орієнтованого управління фінансовим розвитком підприємства. Розкрито взаємозв'язок елементів понятійно-категоріального апарату предметного поля дослідження. Визначено сутність мотиваційно-орієнтованого управління фінансовим розвитком підприємства як невід'ємної складової процесу переходу підприємства до нового покращеного фінансового стану.*

***Ключові слова:** управління, розвиток, фінансовий розвиток, мотивація, мотиваційно-орієнтоване управління, організаційно-управлінська діяльність, фінансовий стан.*

### **Вступ**

У сучасних умовах постіндустріального суспільства підприємства здійснюють свою діяльність на ринку під впливом жорсткої конкуренції та дестабілізуючих факторів. Для того, щоб ефективно функціонувати та прогресивно розвиватись суб'єкти, що господарюють, повинні постійно відслідковувати зміни ринкового середовища, напрацьовувати методи протидії негативним факторам для збереження своєї конкурентоспроможності, впроваджувати мотиваційні заходи щодо підвищення зацікавленості організаційно-управлінського апарату в максимізації фінансових результатів.

Одним із шляхів здійснення ефективної організаційно-управлінської діяльності підприємства та забезпечення його фінансового розвитку є аналіз таких видів діяльності підприємства, як операційна, мотиваційна та фінансова, що дає можливість мати повну, неупереджену та правдиву інформацію про зміни у фінансових ресурсах підприємства за звітний період, виявлення джерел надходження та стимулювання до збільшення їх обсягу шляхом підвищення власної зацікавленості в ефективності діяльності.

## 1. Формулювання проблеми

Доречно зауважити, що на сьогодні мотиваційна діяльність є вирішальним базисом майбутньої доходності підприємства та його фінансового розвитку.

Аналіз останніх публікацій свідчить про те, що питання управління на підприємствах та управління фінансовим розвитком розглядаються у працях багатьох науковців. Широкому спектру проблем формування механізму управління підприємствами, їх стратегічного розвитку та трансформації присвячено наукові праці таких вітчизняних учених-економістів, як: А. Козаченко [1], В. Пономаренко [2], О. Раєвська [3], С. Ткаченко [4] та ін.

Розробкою шляхів вирішення проблем забезпечення прогресивного фінансового розвитку підприємств в сучасних постіндустріальних умовах займаються такі вчені, як В. Дикань [5], Н. Гавкалова [6], В. Прохорова [7] та ін.

Однак, поза увагою дослідників залишається питання впливу мотиваційних заходів на фінансовий результат діяльності підприємства та їх вплив на забезпечення прогресивного фінансового розвитку, що підтверджує актуальність дослідження.

Це надає ґрунтовне пояснення доцільності сформованої мети дослідження, яка полягає в науково-теоретичному обґрунтуванні особливостей практичної реалізації мотиваційно-орієнтованого управління фінансовим розвитком підприємства.

## 2. Вирішення проблеми

За таких умов стає очевидною необхідність створення науково-теоретичних та методичних основ управління фінансовим розвитком в контексті відображення фінансового результату реалізації мотиваційних заходів як нової парадигми функціонування та розвитку підприємства. Це викликає необхідність детального аналізу науково-теоретичного підґрунтя формування понятійного апарату дослідження, зокрема з одного боку конкретизацію сутності поняття розвиток, розвиток підприємства, фінансова діяльність підприємства, фінансовий розвиток підприємства, управління фінансовим розвитком підприємства, а з іншого – уточнення сутності мотиваційно-орієнтованого управління.

Поняття «розвитку» у філософському розумінні можна навести через такі визначення:

- поступовий рух, еволюція, перехід від одного стану до іншого [8];
- перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового [9];
- незворотна, направлена, закономірна зміна об'єктів, в результаті якої виникає їх новий якісний стан [10].

З позиції економічної науки визначення розвитку підприємства може бути таким: розвиток підприємства – це унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий атрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування [3].

Для розкриття сутності розвитку підприємства в фінансовому контексті доцільно конкретизувати поняття фінансової діяльності як діяльності, яка призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства.

Спираючись на викладене вище, можна стверджувати, що фінансовий розвиток підприємства займає провідне місце серед основних напрямків розвитку діяльності підприємства, знижує ймовірність настання фінансових ризиків на підприємстві, за його допомогою реалізується ключова мета фінансового менеджменту з забезпечення оптимальних змін розміру та

складу власного та залученого капіталу підприємства, а також максимізації прибутку.

Отже, фінансовий розвиток підприємства слід трактувати як сукупність кількісних і якісних змін у фінансовій діяльності підприємства, які покращують фінансовий стан підприємства шляхом забезпечення фінансової рівноваги та сприяють підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища.

Можна констатувати, що фінансовий розвиток підприємства – це головна компонента загальної стратегії розвитку підприємства, що являє собою об'єкт стратегічного фінансового управління господарською діяльністю та характеризується зміною глобальних цілей існування підприємства та таким станом фінансових ресурсів, який забезпечить його розвиток при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності в умовах припустимого рівня ризику, за умов переходу на новий якісний рівень функціонування.

Однак, процес переходу підприємства в новий якісний фінансовий стан з позицій забезпечення прогресивного фінансового розвитку є неможливим без створення та подальшого розвитку систем управління як складової частини конкурентної стратегії підвищення ефективності фінансової діяльності підприємств на сучасному ринку. Вивчення практики функціонування систем управління на підприємствах машинобудівних галузей показало існування різного економічного ефекту від використання систем управління, що зумовлено не тільки масштабом діяльності, а й типом впровадженої системи управління [4].

Управління фінансами підприємств – це управління потоками вхідних і вихідних коштів підприємства для формування, розподілу і використання необхідних фінансових ресурсів, максимізації прибутку підприємства, підвищення рентабельності та платоспроможності [6].

Доцільно зауважити, що центральне місце в системі управління підприємством відводиться управлінню його фінансовим розвитком.

На нашу думку, достатньо обґрунтованою є позиція, висвітлена в роботі [11] у контексті визначення сутності поняття «управління фінансовим розвитком», в якій пропонується враховувати таке:

– управління представляє собою цілеспрямоване втручання в хід пев-

ного процесу, яке повинне ґрунтуватися на розробці дій щодо переходу об'єкту на новий більш якісний рівень;

– фінанси необхідно розглядати як самостійну специфічну сферу економічних відносин, що стосується фондів грошових коштів на підприємстві;

– розвиток доцільно розглядати з позиції вирішення певних протиріч для переходу об'єкту в необхідний цільовий стан.

Акцентуємо увагу, що коли мова йдеться про фінансовий розвиток підприємства, потрібно орієнтуватися в процесі управління тільки на розвиток у розумінні покращення його стану, який характеризується певними досягнутими результатами.

При цьому сутність управління фінансовим розвитком підприємства має полягати у визначенні та корегуванні науково обґрунтованих значень фінансових показників, здатних сприяти переходу підприємства до покращеного фінансового стану.

Однак, для реалізації стратегічних цілей управління доречним є формування тактичних завдань, які могли б зосереджуватись на забезпеченні процесу визначення та корегування відповідних показників та створення умов для протікання запланованих процесів.

Структурно-логічну схему взаємозв'язку елементів понятійно-категоріального апарату предметного поля дослідження та формування його сутнісних характеристик наведено на рис. 1.

Отже, виходячи з рис. 1 сутність управління фінансовим розвитком підприємства можна визначити як систему принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, які на основі діагностики фактичного фінансового стану, визначення чинників, що дестабілізують стійкість розвитку та оцінки індикаторів фінансово розвитку, дозволяють привести у відповідність цілі та завдання діяльності підприємства до умов внутрішнього і зовнішнього середовища, забезпечити збалансованість між необхідним обсягом фінансових інтересів та потреб в процесі переходу на новий покращений фінансовий рівень.

Однак, ефективне розв'язання завдань прогресивного фінансового розвитку неможливе без усвідомлення глобальної організаційно-управлінської ролі мотиваційних факторів інтелектуального спрямування. В ор-

ганізаційно-управлінській діяльності підприємства все більшого значення набувають мотиваційні аспекти, адже комерційний успіх будь-якого підприємства залежить в першу чергу від того, якою мірою співробітники реалізують свій інтелектуальний потенціал.

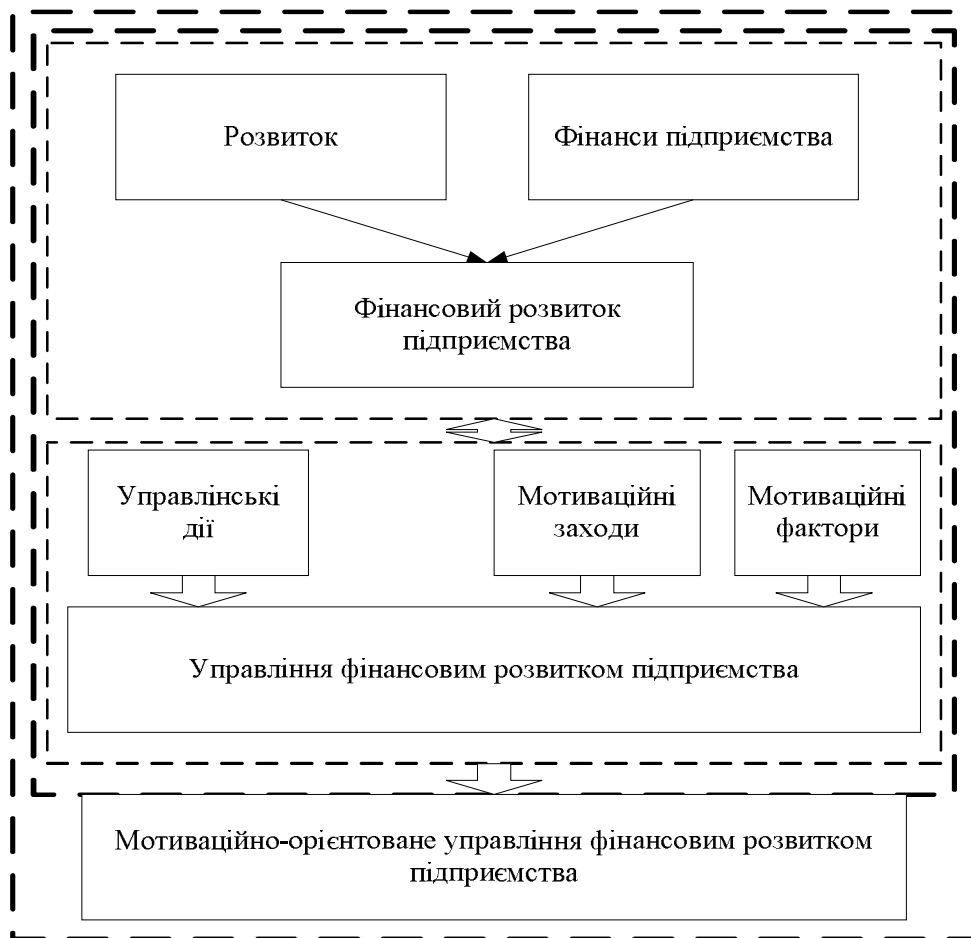


Рис. 1. Структурно-логічна схема взаємозв'язку елементів понятійно-категоріального апарату предметного поля дослідження

Мотиваційний аспект управління працею широко застосовується у країнах з розвинутою ринковою економікою. Мотиваційний механізм на підприємстві спрямований на виживання та досягнення успіху в умовах конкуренції [12].

На нашу думку, дієві мотиваційні заходи повинні забезпечувати успі-

шне перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес з принесенням відчутного фінансового результату в стратегічному аспекті фінансового розвитку підприємства.

Отже, зазначене вище дає змогу вважати основними елементами системи мотиваційно-орієнтованого управління фінансовим розвитком підприємства саме об'єкти управління (рівень, формування і структура), технологія управління (здійснення процедур, необхідних для виявлення відхилень фактичних показників від планових), суб'єкти управління (структурні підрозділи підприємства, що здійснюють процедури управління), предмети управління (окремі характеристики стану витрат: дотримання лімітів фонду оплати праці, витрат сировини та ін.).

Для оцінки ефективності впровадження мотиваційно-орієнтованого управління фінансовим розвитком підприємства пропонується використовувати комплекс фінансових показників, який адаптовано до умов діяльності промислових підприємств та відображає за своєю сутністю рівень фінансового розвитку як результату фінансової та виробничої діяльності, а також дає комплексне уявлення про фінансовий результат від реалізації мотиваційних заходів в діяльності підприємства.

Для визначення ефективності впровадження мотиваційно-орієнтованого управління фінансовим розвитком підприємства запропоновано використовувати наступні критерії:

1. Точність відображення поставлених цілей. Для реалізації даного критерію необхідно забезпечити кількісний вираз якісного змісту цілей діяльності та розвитку підприємства. Таким виразом являються заплановані комплексні фінансові показники фінансового розвитку підприємства, які у подальшому будуть порівнюватися з результатами діяльності. Якщо ж кількісне вираження цілей неможливе, оцінка ступеню їх досягнення у фінансових значеннях приймається за допомогою експертного методу.

2. Дотримання організаційно-управлінської дисципліни, регламентів та правил. Ступінь виконання даного критерію характеризує значимість та циклічність помилок та збоїв в процесі виконання організаційно-управлінських завдань, ключовим аспектом яких є мотиваційний супровід.

3. Точність планування фінансових показників. Суть даного критерію полягає в тому, що повинен проводитися моніторинг похибок, вартісних і планових відхилень за допомогою використання статистичних методів аналізу як показників фінансової діяльності та і від реалізації мотиваційних заходів.

4. Ефективність фінансових моделей.

5. Окупність заходів мотиваційного характеру. Затрати на організацію проведення мотиваційних заходів (витрати на персонал, збір інформації тощо) мають співвідноситися з фінансовим ефектом отриманим від них (зростання обсягів реалізованої продукції, рентабельності та прибутковості підприємства тощо).

Даний комплекс критеріїв є універсальним, проте може доповнюватися та деталізуватися в залежності від специфіки діяльності підприємства.

Таким чином, із загального спектру векторів управління фінансовим розвитком підприємства слід виділити мотиваційно-орієнтоване управління фінансовим розвитком підприємств щодо мобілізації внутрішніх інтелектуально-компетентнісних ресурсів фінансового зростання та активності у зовнішньому економічному середовищі.

Внутрішній результат мотиваційно-орієнтованого управління виражається у зростанні інтелектуального потенціалу підприємств та його фінансового розвитку шляхом підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу на основі механізму впровадження мотиваційних заходів.

Мотиваційно-орієнтоване управління підприємством у зовнішньому економічному середовищі оцінюється сукупністю кількісних та якісних параметрів, серед яких частка ринку підприємства, рівень фінансової стабільності, динаміка ділової активності, імідж підприємства, його соціальна активність, готовність до впровадження науково-дослідних розробок тощо.

Результативність мотиваційно-орієнтованого управління виявляється в динаміці розвитку підприємства, досягненні ним стратегічних цілей, які відображають натуральні та вартісні показники, в ефективному використанні фінансового потенціалу, розширенні ринків збуту продукції та поповненні клієнтської бази.



## Висновок

Таким чином, мотиваційно-орієнтоване управління фінансовим розвитком підприємства доречно характеризувати як мотивований макро- і мікроекономічним рівнем управління процес стійкої господарської діяльності підприємства, направлений на забезпечення його позитивної динаміки, збільшення трудової зайнятості та ефективне використання інтелектуальних ресурсів з метою переходу до нового покращеного фінансового стану.

Із вище зазначеного випливає, що підтримання належного рівня платоспроможності, ліквідності та забезпечення фінансового розвитку підприємства досягається шляхом відповідної мотивації підприємства до організації руху грошових потоків у часі та просторі.

Таким чином, на основі проведення ґрунтовного розгляду та порівняння філософських та економічних розумінь складових мотиваційно-орієнтованого управління фінансовим розвитком підприємства проведено теоретичне дослідження щодо визначення сутності цього поняття. З цією метою виділено відокремлені напрямки розвитку підприємства та його фінансового розвитку. Визначено, що процес управління фінансовим розвитком підприємства в сучасних умовах повинен базуватися на необхідності визначення науково-обґрунтованих оптимальних фінансових показників діяльності підприємства з врахуванням корегувальних впливів мотиваційних заходів як зовнішніх та внутрішніх чинників перспективного розвитку.

Подальше дослідження доречно сконцентрувати у напрямку формування механізму мотиваційно-орієнтованого управління фінансовим розвитком підприємства у загальність системі його фінансового менеджменту.

## Література

1. *Малый бизнес: устойчивость и компенсаторные возможности [Текст] : моногр. / А. В. Козаченко, А. Э. Воронкова, В. Ю. Медяник, В. В. Назаров. – К. : Либра, 2003. – 320 с.*
2. *Пономаренко, В. С. Стратегічне управління підприємством [Текст] / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 619 с.*

3. Раєвнева, О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі [Текст] : моногр. / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД «ІН-ЖЕК», 2006. – 496 с.

4. Ткаченко, С. А. Підсистема бухгалтерського обліку в системі управління як фактор підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств [Текст] / С. А. Ткаченко // Наукові записки. Серія «Економіка». – 2011. – С. 249 – 254.

5. Дикань, В. Л. Теорія й методи стратегічного управління [Текст] / В. Л. Дикань // Зб. наук. праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління». – 2008. – № 12. – С. 214–217.

6. Прохорова, В. В. Економічний розвиток підприємства: теоретико-методологічний аспект [Текст] : моногр. / В. В. Прохорова. – Х. : Укр-ДАЗТ, 2010. – 523 с.

7. Гавкалова, Н. Л. Особливості механізму фінансового управління функціонуванням підприємств [Електронний ресурс] / Н. Л. Гавкалова. – Режим доступу: <http://www.kbiara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/15.pdf>. – 10.09.2014.

8. Философия: Энциклопедический словарь [Текст] / под ред. А. А. Ивина. – М. : Гардарики. 2004. – 435 с.

9. Новая философская энциклопедия [Текст] / под ред. В. С. Стёпина. – М. : Мысль. 2001. – 613 с.

10. Экономический глоссарий [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\\_sch2.cgi?RTvwgirltol](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RTvwgirltol). – 12.10.2014.

11. Гергеша, Я. А. Структурно-функціональне моделювання стратегічного управління фінансовим розвитком підприємства [Текст] / Я. А. Гергеша // Управління розвитком : Збірник наукових праць. – 2011. – № 7 (104). – С. 171 – 176.

12. Кушнерик, О. В. Мотиваційні системи в механізмі управління підприємством з переробки сільськогосподарської продукції [Електронний ресурс] / О. В. Кушнерик // Ефективна економіка. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>. – 10.09.2014.

Надійшла до редакції 10.09.2014, розглянута на редколегії 19.09.2014

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф., завідувача кафедрою економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання **В. В. Прохорова**, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків.

## МОТИВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

*Е. Ю. Антипцева*

В работе предложен подход к совершенствованию процесса управления финансовым развитием предприятия на основе внедрения мотивационной компоненты за счет научно-теоретического обоснования особенностей практической реализации мотивационно-ориентированного управления финансовым развитием предприятия. Раскрыта взаимосвязь элементов понятийно-категориального аппарата предметного поля исследования. Определена сущность мотивационно-ориентированного управления финансовым развитием предприятия как неотъемлемой составляющей процесса перехода предприятия к новому улучшенному финансовому состоянию.

**Ключевые слова:** управление, развитие, финансовое развитие, мотивация, мотивационно-ориентированное управление, организационно-управленческая деятельность, финансовое состояние.

## MOTIVATIONAL-ORIENTED MANAGEMENT OF FINANCIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT: THEORETICAL ASPECTS

*E. Y. Antyptseva*

The article suggests an approach to improving governance on financial development through the introduction of motivational components through scientific and theoretical study features practical implementation of motivational-oriented management of financial development of the company. The interrelation of the elements of conceptual and categorical apparatus subject field of research is explored. The essence of motivation-based financial management enterprise development as an integral part of the transition to the new company improved financial condition.

**Keywords:** management, development, financial development, motivation, motivational-oriented management, organizational and management activities, financial position.

**Антипцева Олена Юріївна** – старший викладач кафедри менеджменту, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, e-mail: Anjtik-f@yandex.ru@yandex.ru.