

У процесі формування структури джерел фінансового капіталу здійснюється розгляд можливих варіантів розвитку підприємства. Для кожного варіанта розвитку визначається оптимальна структура джерел фінансового капіталу за критерієм мінімізації його середньозваженої вартості.

Зазначені кроки дають підставу сформулювати загальний висновок, в якому узагальнюються результати діагностики формування та використання фінансового капіталу в інвестиційній діяльності і на підставі якого приймаються управлінські рішення щодо фінансового забезпечення підприємств автомобілебудування.

Застосування розробленого алгоритму фінансової діагностики формування та використання фінансового капіталу в інвестиційній діяльності підприємств автомобілебудування сприятиме їх ефективності, а також істотно підвищить точність прогнозування та знизить ризиковість діяльності підприємств автомобілебудування, що є важливим в умовах викликів та запитів сьогодення.

Література

1. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1998. – С.48.
2. Бланк И.А. Словарь-справочник финансового менеджера / И.А. Бланк. – Киев: Ника-Центр, 1998. – С.215.
3. Ефимова О.В. Финансовый анализ. - 2-е изд., перераб. и доп. / О.В. Ефимова. – М.: Бухгалтерский учет, 1998. – С.3
4. Русак Н.А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования: Справ. пособ. / Н.А. Русак, В.А. Русак.– Минск: Высш. шк., 1997. – С.8.
5. Шеремет А.Д. Финансы предприятий / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С.195.
6. Бернштейн Л.А. Анализ финансовой отчетности: Пер. с англ. / Л.А. Бернштейн. – М.: Финансы и статистика, 1996. – С.24.
7. Хелферт Э. Техника финансового анализа / Пер. с англ. под ред. Л.П. Белых. / Э. Хелферт. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – С.52.
8. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: учеб. пособ./ для вузов / Пер. с франц. Под ред. Я.В. Соколова. / Б. Коласс.– М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – С.550.

Рецензент докт. экон. наук, профессор Малик Н.И.

331.101.38

*Обуховський С.С., заступник директора
Департаменту продаж з економіки ТОВ «Хімагромаркетинг», м. Київ*

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Основними тенденціями у розробці сучасних концепцій розвитку підприємств використовуються такі методи управління за цілями, в яких застосовується система мотивації досягнення цілей, яка побудована на основі збалансованої системи показників. Визначальним критерієм успішного розвитку підприємства в умовах жорсткої ринкової конкуренції є його орієнтація на ефективну реалізацію довгострокових, стратегічних цілей. Запорукою і необхідною умовою такої реалізації є стан і управління інноваційною діяльністю підприємства, активізація креативних процесів, формування сильної організаційної культури для згуртування усіх працівників на досягнення кінцевої мети [7, с. 115].

Питання мотивації персоналу широко вивчається вітчизняними і зарубіжними вченими та практиками: з загальних питань управління П.Ф. Друкера, Т. Пітерса, Р.С. Каплана. З питань мотивації персоналу у вітчизняному бізнесі використані роботи А.М. Колота, Г.А. Дмитренко, Т.М. Максименко.

Так Максименко Т.М. та Дмитренко Г.А. зазначають, що в Україні вирішення проблем підвищення ефективності управління персоналом підприємств набуває гостроти у період переходу до демократичної системи суспільних відносин [9, с. 436]. Як зазначає Т. Пітерс, кількість керівників на одного підлеглого різко зменшилось, тому від співробітників потребується у таких масштабах ініціативність, про яку вони навіть і не могли припускати десять чи двадцять років назад [10]. Саме тому, підприємства щодня потребують розробки мотиваційних програм для персоналу.

Проте, вивчення ряду важливих проблем, пов'язаних з оцінкою діяльності персоналу, досягнення стратегічних цілей підприємства через мотивацію робітників, урахуванням вітчизняної специфіки управління при її формуванні та використанні, не отримало належного розвитку.

Стаття визначає основні тенденції у процесі формуванні систем мотивації та розглядає кінцевий результат, який повинен привести до згуртування цілей компанії та її персоналу: збільшення прибутку компанії та доходів співробітників.

Відома теза, що формування сильної організаційної культури приносить згуртування усіх працівників для досягнення кінцевої мети [7, с.115]. Тому побудова системи мотивації праці персоналу, тим паче, повинна ґрунтуватися на досягненні працівниками конкретних результатів. Функціональний розподіл обов'язків працівників різних структурних підрозділів передбачає виконання різних завдань. У зв'язку з цим постає ряд запитань: що є результатом діяльності, хто визначає ступінь його досягнення, яка вартість кожного конкретного результату, як вимірювати результати? Як використати максимально трудовий потенціал працівників? Відповіді може бути дві: потрібно сформулювати дієвий ефективний мотиваційний механізм, або необхідно створити систему чітких орієнтирів на виконання місії підприємства. Для тих категорій працюючих, чию працю можна виміряти, особливих питань не виникає. Та як вибудувати систему ціннісних орієнтацій для працівників, які безпосередньо не впливають на ефективність підприємства в цілому, а залучені до виконання конкретних бізнес-процесів.

Сама система мотивації повинна передбачати цілий комплекс факторів, направлених на стимулювання ефективного виконання працівниками своїх функціональних обов'язків. Найбільш дієвим на сьогодні є матеріальний аспект мотивації, основна мета якого – стимулювання виконавців за те, на що вони реально впливають [6, с.2]. Наприклад, працівники, робота яких впливає на величину прибутку (термінів виконання, величину витрат, обсяги виробництва, якість тощо), так і мотивуються за досягнення планових показників прибутку, витрат, якості тощо. Ті працівники, що впливають на економію ресурсів, відповідно і мотивуються за досягнення показників економії. Стосовно концептуального підходу до мотивації управлінського персоналу організації, то їхньою результативністю буде чітке виконання встановлених регламентів, норм, інструкцій, умов контракту [2, с.2].

Ефективна система мотивації передбачає співпадання інтересів (потреб) працівників із цілями підприємства, інтересами власників. Така система може складатися із кількох підсистем: матеріальної мотивації, нематеріальної мотивації, персональної відповідальності і контролю. Саме це завдання і виконує система мотивації, побудована на основі ККП – комплексу ключових показників (в зарубіжних літературних джерелах – Key Performance Indicators - KPI) і ЗСП – збалансованої системи показників (еквівалент зарубіжної BSC – Balanced Scorecard) [1, с.3]. Використання цієї системи дозволяє переводити стратегічні цілі підприємства в чіткий план оперативної діяльності підрозділів або персоніфікувати цілі конкретного виконавця [3, с.1].

Дослідження і аналіз причин використання ККП і ЗСП показав, що в більшості ситуацій це продиктовано необхідністю впровадження інноваційних технологій, які забезпечують ефективність бізнесу; також – це потреба в якісній оперативній інформації для прийняття управлінських рішень з мінімізацією ризик-факторів, у половині ситуацій – це необхідність комплексного оцінювання результатів діяльності на кожному етапі для аналізу повноти досягнення стратегічних цілей і можливості коригування стратегії.

У ситуаціях першочерговості виконання деяких процесів (етапів, завдань) доцільно вводити диференціацію коефіцієнтів результативності за фактором вагомості. Такий коефіцієнт можна розраховувати як відношення фактично досягнутого показника до планового (нормативного, еталонного тощо). Якщо встановлення одиничних результуючих критеріїв, показників для цих працівників є проблемним для підприємства, то базовою величиною для розрахунку винагороди може бути середня заробітна плата в даній організації, скоригована на коефіцієнт виконання планового завдання. Або ж саму результативність оцінювати за чітко розробленою бальною шкалою з розподілом діапазонів, наприклад на «задовільно», «добре», «відмінно». І для кожної з цих результативностей визначити фіксований коригуючий коефіцієнт для розрахунку винагороди [4, с.54].

Компанія «Хімагромаркетинг», яка працює на ринку засобів захисту рослин вже понад 16 років для досягнення цілей, які закладені у збалансованій системі показників розробила систему мотивації для своїх співробітників. Система мотивації у компанії є досить різноманітною, в залежності від спеціалізації працівників та показників, до яких співробітники повинні йти.

Торговельні представники, які відповідають за зростання обсягу продаж продукції отримують бонуси за перевиконання плану продаж, за зменшення дебіторської заборгованості, за зростання обсягу продаж товарів-новинок. Але, не дивлячись на те, що головною задачею Департаменту продаж є зростання обсягу продаж [9, с.163], у мотиваційній системі є критерій «рентабельність продаж», який характеризує не тільки обсяг продаж, а й результат цього продажу, прибутковість чи збитковість. У кожного з вказаних критеріїв встановлюється планове значення, поріг ефективності, невиконання якого призводить до зниження загального коефіцієнту результативності показників. Після отримання загального коефіцієнту

результативності він помножується на заробітню платню торговельного представника. Результат помноження і є винагородою для торговельних представників.

Для інших співробітників, які не приймають участі у зростанні обсягу продаж мотивація будується інакше. Встановлюється певна кількість місячних окладів, яка виплачується робітнику тільки в тому випадку, якщо всі показники, за які він є відповідальним не є нижчими, за плановими. У випадку збільшення значень планових показників робітник преміюється додатково.

Щодо довгострокових цілей, то мотиваційним інструментом тут повинні виступати критерії результативності, пов'язані з розробкою стратегії розвитку підприємства, забезпеченням збільшення обсягів продажу і відповідно прибутку, створенням сценаріїв рекламних кампаній, проведенням маркетингових досліджень, з аналізом перспективності ринку тощо. Такі плани розглядаються у проміжку декількох років, тому зацікавити працівників досягненням майбутніх (через 2-3 роки) показників досить важко через високий ступінь ризику. Причетними до формування і впровадження стратегічних заходів, в основному, є керівники структурних підрозділів, які беруть безпосередню участь в управлінні організацією. Для таких категорій працівників ефективною мотивацією є участь у прибутках підприємства. Проблема виникає в механізмі розподілу самої величини прибутку. Прості бонусні нарахування або ж фіксована величина комісійного відсотку, які часто використовуються в таких випадках, є не завжди ефективними. Тоді доцільно використовувати принципи прогресивної шкали преміювання, яка дозволяє розраховувати величину премії (винагороди) за досягнення показників у межах конкретних діапазонів. Причому, формування самих діапазонів можна розглядати і за якісними характеристиками (наприклад: незадовільний рівень, задовільний, достатній, середній, високий тощо). Досягнення середнього і високого рівня супроводжується часто і високим ступенем ризику. Тому для цих рівнів необхідно передбачати більшу прогресивну надбавку за високий ризик. Вона ж і повинна мотивувати працівників розробляти найбільш ефективні заходи для досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства.

При розробленні ефективних систем мотивації необхідно враховувати і інші результуючі фактори, як наприклад, виконання проєктів (кожного з етапів) в конкретно заплановані терміни; виконання проєктів чи окремих етапів у межах їхніх бюджетів; виконання всіх почергових етапів, проєктних завдань із врахуванням якості роботи. Також доцільно враховувати взаємозв'язок результатів роботи окремих працівників у межах відділу, щоб не виникло ситуації, що чиясь робота «гальмує» початок виконання іншої.

Як правило, управляти можна тим, що підлягає критеріям вимірювання. Забезпечення досягнення стратегічних цілей відбувається тоді, коли існує чітка система числових показників, які вказують менеджерам на правильність їхніх рішень. Тому основний акцент оцінки ефективності діяльності підприємства бажано змістити на не фінансові показники, але при їх обов'язковому поточному контролюванні. До показників результативності можна віднести ступінь лояльності клієнтів, інноваційний потенціал підприємства, розширення сегменту ринку тощо.

На жаль вищевказаний механізм та методика преміювання персоналу за довгострокові цілі є досить складним процесом і часто недосяжним для великих компаній. Ця проблема пов'язана не тільки з непрофесійністю керівників, а також з неспроможністю встановити адекватні стратегічні цілі на три, п'ять, десять років наперед.

Отже, основним фактором досягнення стратегії підприємств на засадах збалансованої системи показників є розроблення та впровадження ефективної системи мотивації персоналу. Багато компаній користуються консалтинговими та аудиторськими послугами для розробки новітніх та дієвих мотиваційних програм для персоналу. Деякі з компаній самотужки розробляють систему мотивації. Для більш ефективного впровадження мотивації необхідно віділити декілька етапів у її розробці та діяти саме за ними. Формування мотивації може відбуватися двома етапами: на першому етапі будуємо систему ключових показників діяльності підприємства на основі встановлених цілей – для підрозділів, а також окремих виконавців, з чітким визначенням критеріїв і процедури оцінки досягнень цих показників. На другому етапі виділяємо і класифікуємо ключові позиції працівників для розроблення системи матеріальних винагород.

Саме таким шляхом діє компанія «Хімагромаркетинг». Визначивши ключові показники результативності, компанія запропонувала мотиваційну програму, яка будується на декількох важливих показниках, досягнення яких збільшує винагороду персоналу, а невиконання ставить персоналу право вибору, або знайти помилки у своїй роботі та підвищити свою результативність для досягнення зазначених показників, або зізнатися у тому, що не в змозі досягти певних цілей та своєчасно проінформувати про це керівництво компанії для пошуку процедур, які б допомогли робітнику досягнути певних цілей. Також треба зазначити, що деякі компанії можуть дуже завищувати цільові показники, що призведе до нехтування та невиконання зазначених цілей, що може призвести до протилежних цілей: звільнення персоналу та

невиконання стратегічних цілей. Саме тому всім вітчизняним компаніям необхідно більш суттєво та серйозно підходити до показника «мотивація персоналу».

Література

1. Р. Каплан. Как заставить работать сбалансированную систему показателей / Р.Каплан, П. Нортон. – Москва: Harvard Business Review, 1993. - 438 с.
2. Диканова М. Сбалансированная система показателей / М. Диканова // КАДРОВИК.РУ.- 2007.- №7.
3. Обуховський С.С. Методика розробки збалансованої системи показників / С.С. Обуховський // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. - 2009. - №12(2). - С. 134-138.
4. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Экзамен, 2004. – 256 с.
5. Жан Р. Оценка Эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Р. Жан, О.Нильс-Горан, В. Магнус : Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.
6. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П.Р. Нивен // Режим доступа: <http://www.balancedscorecard.ru/book4.htm>
7. Чернышев И.А. Использование сбалансированной системы показателей для решения отечественных проблем оценки деятельности предприятия / И.А. Чернышев // Российский экономический интернет журнал.- Режим доступа: www.e-rej.ru/Articles/2006/Chernyshov.pdf
8. Cooper R. Profit Priorities from Activity-Based Costing / R. Cooper, S. Kaplan. – М.: Harvard Business Review, 1991 – 135 p.
9. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала / Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. – К.: МАУП, 2002. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://arhivknig.com/biznes-menedzhment-marketing/32081-dmitrenko-g.a.-sharapatova-e.a.-maksimenko-t.m.html>
10. Питерс Т. Сегодня нужны люди, обладающие незашоренным мышлением. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.hrm.ru/db/hrm/category.html>

Рецензент канд. экон. наук, доцент Краевский В.М.

330.142.26

*Окселенко Н.О., аспирант,
Дніпропетровський державний аграрний університет*

ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ ОБОРОТНОСТІ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОШУКУ НАПРЯМІВ ЇЇ ПРИСКОРЕННЯ

Добре налагоджений механізм управління оборотними активами додасть підприємству конкурентних переваг і дозволить досягати намічених стратегічних цілей, підвищувати вартість бізнесу. Сутність і роль оборотного капіталу, ефективність його формування та використання не залишилися поза увагою економічної науки. Різним аспектам управління оборотними активами присвячено роботи таких вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, як Баканов М.І., Бланк І.О., Бріггем С.Р., Брюховецька Н.Ю., Власова Н.О., Ковальов В.В., Коллас Б., Лахтіонова Л.А., Лігоненко Л.О., Покропивний С.Ф., Стоянова С.С., Ушакова Н.М., Хорн Д., Фрейзер Л.

Питанням аналізу і управління оборотним капіталом підприємства в науковій літературі приділено багато уваги. Певний внесок у вирішення окремих проблем, пов'язаних з розробкою методологічних, організаційних, інформаційних аспектів розвитку економічного аналізу у цілому, і аналізу оборотного капіталу зокрема, зробили такі вчені як М.І. Баканов, С.Б. Барнгольц, О.М. Бірман, П.І. Верба, П.М. Жевтяк, А.М. Кузьмінський, Б.І. Майданчик, В.В. Сопко, В.І. Стражев, В.М. Суторміна, В.М. Федосов, М.Г. Чумаченко, А.Д. Шермет.

Однак теоретичні положення, викладені у цих роботах, і практичні висновки, зроблені в них на основі узагальнення фактичного матеріалу, показують, що ряд теоретичних питань аналізу оборотних активів підприємств окремих галузей народного господарства ще недостатньо досліджені і потребують додаткового вивчення. Слід підкреслити, що у діючій методиці аналізу оборотного капіталу надмірно використовуються методи статистики, і обмежується роль факторного аналізу як інструменту виявлення величини впливу змін у обсягах і структурі оборотного капіталу, швидкості його обороту на фінансові результати підприємства та