

УДК 338.664.66

О. О. Олійник,
к. е. н., доцент кафедри фінансів та банківської справи
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Oliinyk,
Ph.D, associate professor of finance and banking State Agrarian and Economic University, Dnipro

MECHANISM OF MOTIVATION IN THE MANAGEMENT OF CASH FLOWS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті розглянуто спонукальну причину, яка зумовлює потребу цілеспрямованого формування та реалізації комплексної мотивації в управлінні грошовими потоками сільськогосподарських підприємств, що сприятиме підвищенню результативності виробничої діяльності як окремого товаровиробника, так і агропромислової галузі в цілому. Встановлено аспекти з орієнтації управління на використання створеного економічного сегмента зовнішнього середовища та управлінський процес з орієнтацією на використання внутрішніх економічних важелів впливу при формуванні мотиваційного механізму управління вхідними та вихідними грошовими потоками. Визначено основні принципи мотивації, які повинні відповідати механізму соціально-економічних відносин суспільства із визначенням складової ланки сільськогосподарського підприємства як господарської одиниці економічної формації. Окреслено концепцію з підвищення мотиву до прискореного відтворення вхідних грошових потоків як багатовимірний процес управління грошовими потоками, де ринкова оцінка виробничої складової є вартісним виміром речовинного змісту усіх капіталовкладень. Виокремлено індивідуальний підхід до процесу управління, основою якого є своєчасне виявлення і ліквідація недоліків в управлінні грошовими потоками та визначення резервів прискорення їх руху за рахунок підвищення ефективності процесів сільськогосподарського виробництва.

The article deals with the motive reasoning that necessitates the purposeful formation and implementation of a comprehensive motivation in the management of cash flows of agricultural enterprises, which will increase the efficiency of production activity as a separate commodity producer and the agro-industrial sector as a whole. The aspects of management orientation on the use of the created economic segment of the environment and the management process with the orientation on the use of internal economic levers of influence during the formation of the motivational mechanism of management of incoming and outgoing cash flows have been established. The basic principles of motivation, which must correspond to the mechanism of socio-economic relations of society with the definition of the component of the agricultural enterprise as the economic entity of the economic formation, are determined. The concept for raising the motive to accelerate the reproduction of incoming cash flows as a multidimensional process of cash flow management is outlined, where the market assessment of a production component is a cost measure of the material content of all investments. The individual approach to the management process, the basis of which is the timely detection and elimination of deficiencies in the management of cash flows and the determination of reserves for accelerating their movement by increasing the efficiency of agricultural production processes, is singled out.

Ключові слова: мотивація, вхідні та вихідні грошові потоки, сільськогосподарське підприємство, управління, державна підтримка, виробничий процес, капіталовкладення, управлінський персонал.

Key words: motivation, incoming and outgoing cash flows, agricultural enterprise, management, government support, production process, investment, management personnel.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток ринкових відносин в Україні вимагає нових підходів до управління економікою сільськогосподарських підприємств. Особливого значення набувають проблеми створення механізму управління грошовими потоками, який повинен відповідати ринковим умовам господарювання з нарощенням достатнього рівня матеріального забезпечення виробничих процесів товаровиробника. Дії сучасного

управління грошовими потоками сільськогосподарських підприємств свідчать про неефективність використовуваних методів і принципів управлінської складової, а саме внутрішня відсутність мотиваційно-реалізаційної її функції. Головною причиною низької ефективності управління є невідповідність чи неузгодженість управління існуючим потребам господарств з їх реальними фінансовими можливостями. Необхідність постійного відслідкування



Рис. 1. Основні принципи механізму мотивації в управлінні сільськогосподарським підприємством

Джерело: узагальнено автором за [3].

руху вхідних та вихідних грошових потоків у визначенні факторного впливу на результативність агробізнесу та встановлення прогнозних тенденцій його розвитку, потребує значного діапазонного розширення мотиваційного механізму із системним підходом до управлінських заходів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми вдосконалення управління грошовими потоками в ринковій економіці і її аграрному секторі завжди знаходились у центрі уваги вітчизняних науковців, таких як В.М. Алексійчука, М.Д. Білика, І.О. Бланка, О.Д. Василика, Б.М. Данилишина, М.Я. Дем'яненко, М.І. Кісіля, А.М. Поддєрьогіна, В.В. Кульміна та ін.

Позитивно оцінюючи результати наукових досліджень з управління грошовими потоками підприємств, і зокрема сільськогосподарських, слід водночас звернути увагу на те, що недостатньо вирішеним є питання мотиваційного механізму в управлінні грошовими потоками, внаслідок чого виникає потреба наукового його обґрунтування.

МЕТОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є передумови формування механізму мотивації в управлінні грошовими потоками сільськогосподарських підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Якщо визначені цілі спонукають зацікавлене відношення до їх результатів — "чого необхідно досягнути", то вслід за цим виникає питання: "як найбільш раціонально досягти мети?" [1, с. 48]. Тобто виникає потреба у застосуванні цілого арсеналу методів і інструментів які забезпечать досягнення цілей управління.

Як спонукальна причина, це зумовлює потребу цілеспрямованого формування та реалізації комплексної мотивації в управлінні грошовими потоками сільськогосподарських підприємств, що сприятиме підвищенню результативності ви-

робничої діяльності як окремого товаровиробника, так і агропромислової галузі в цілому.

За своїм призначенням методи управління відносяться до основних категорій теорії управління з отримання бажаного результату через вплив керуючого органу на визначені об'єкти управління. Класифікаційним під-

ґрунтям методів управління є внутрішній зміст мотивів управлінського персоналу в процесі виробничої діяльності сільгоспвиробника — отримання економічної вигоди.

Реалізація методів управління виступає матеріальною зацікавленістю господарств, які мають свій прояв через дію механізму товарно-грошових відносин і відповідають двом основним аспектам [2, с. 138]:

1. Орієнтація управління на використання створеного економічного сегмента зовнішнього середовища (ситуація в галузі, система оподаткування, дієвість державної підтримки сільгоспвиробника, тощо).

2. Управлінський процес з орієнтацією на використання внутрішніх економічних важелів (ціноутворення, фінансування, кредитування).

Реалізацію економічних методів управління необхідно розглядати через вектор мотиваційного механізму — сукупність дій у досягненні мети (результативна мотивація) та структурованістю матеріальних ресурсів за цільовими параметрами діяльності сільськогосподарського підприємства, що адекватно механізму мотивації в його управлінні.

Формування такого механізму, який відповідає своїй комплексності управління, доцільно здійснювати за рядом основних системних принципів мотивації (рис. 1).

Основні принципи мотивації (рис. 1) повинні відповідати механізму соціально-економічних відносин суспільства із визначенням складової ланки сільгоспідприємства як господарської одиниці економічної формації. При цьому дерево мотиваційного механізму управління на самому підприємстві, повинно знаходитись у взаємній відповідності з деревом цілей розвитку суспільства, а значить і сфері діяльності та забезпечувати цю діяльність матеріальними ресурсами як елементний підкомплекс в досягненні поставленої цілі сільськогосподарським підприємством. Це носить певний ітераційний характер (ефект оберненого зв'язку), оскільки мотиви виступають разом з досягненням цілей. Якщо не вдається сформувати визначений мотиваційний елементний підкомплекс у досягненні мети, мета підлягає сво-

го перегляду, враховуючи реальні виробничі ситуації, тобто повинна виконуватись обернена залежність: від засобу до мети.

Звичайно, вирішення зазначених проблем обмежується встановленням наявних матеріальних ресурсів при визначенні цілей мотивації, тобто тих, які нібито стримують ефективність запровадження мотиваційного механізму в досягненні поставлених цілей сільськогосподарського підприємства. Проте практика господарювання свідчить про розв'язок будь-якої проблемної ситуації з формування механізму мотивації, виходячи із різновидності виробництва сільськогосподарської продукції та можливості диверсифікації самої діяльності аграрних підприємств (створення переробних виробництв на власній та давальницькій сировині), в яких цей механізм може набувати різних форм свого прояву. А отже, і системності та відокремленості грошових потоків як певних елементів оборотних засобів за ознаками збалансованого їх використання, що визначає внутрішню взаємопов'язаність ресурсної складової з неминучим впливом один на одного, і в кінцевому результаті на виробничий процес.

Так, у разі порушення взаємозв'язку між несвоєчасним отриманням виручки від реалізації і фінансуванням виробничих циклів та недосконалістю державного дотаційного впливу на ціноутворення, який постійно переглядається урядом щодо компенсації витрачених матеріальних ресурсів товаровиробника, зумовлює зміну елементного ряду ресурсної складової і неминуче призведе до необхідності зміни руху грошових потоків, що буде означати малоефективність спрацювання механізму мотивації. І для забезпечення надійного його спрацювання, "...необхідно визначати межу відособленості (використання) грошових потоків, а саме коли виконується компенсаційний зміст елементів витрат та можливість їх накопичення" [4, с. 61].

За своєю змістовністю механізм мотивації в управлінні грошовими потоками повинен оперувати "життєвим" циклом їх використання, на який має вплив агротехнологія виробничих процесів та від якої залежить динамізм темпів відтворення у поповненні структурних елементів предметів праці. Що за нашим переконанням замало сформує систему цілей діяльності сільськогосподарського підприємства, але й необхідно досягнути такі цілі, які відповідають найближчим намірам управлінського персоналу, і тільки в такому випадку стає можливим "зсув мотивів на мету".

Необхідною умовою здійснення складного та багатовимірного процесу управління грошо-

вими потоками є формування не менш складного мотиваційного механізму активізації цього процесу. Концепція його створення — ринкова оцінка виробничих процесів як вартісний вимір речовинного змісту усіх його капіталовкладень з підвищенням мотивів до прискореного відтворення вхідних грошових потоків.

Глибинність управлінських та структурних змін економічного механізму господарювання, призвели до зниження відтворювальної функції вхідних грошових потоків у сільському господарстві. Непрозорість земельно-орендних відносин породжує вседозволеність, зменшення інвестиційної привабливості та непродумана державна підтримка аграрного сектора з її вибірковістю дій, в цілому має суттєвий вплив на формування цілей товаровиробників у відпрацюванні мотиваційного механізму їх досягнення. Тобто конструкційна слабкість макроекономічних інструментів обмежує об'єктивний чинник мотивації з ефективного управління грошовими потоками.

Саме суб'єктивізм їх використання на сьогодні "влаштував" і "влаштує" сільськогосподарські підприємства державним дотаційним підходом: "...збільшились витрати на виробництво, необхідно збільшити й дотації. Чим більші витрати та вища собівартість продукції, тим більше дасть держава на її виробництво" [5, с. 115], — об'єктивізм, помножений на суб'єктивізм в досягненні результатів за будь-якої ціни, знецінює мотиваційну функцію управління грошовими потоками як вхідними, так і вихідними.

Така "умова" державної підтримки за неефективності господарювання спонукає сільськогосподарські підприємства не знижувати витрати і заощаджувати матеріальну складову виробничих процесів та шукати нових управлінських рішень стати конкурентоспроможними, адже в такому разі вони більше не отримають бюджетних асигнувань і тим самим знівелюють вхідні грошові потоки.

Звичайно, в цілому державна підтримка як сукупність інструментів державного регулювання забезпечує економіку сільськогосподарських підприємств, і зокрема виступає вагомим джерелом формування вхідних грошових потоків, але їх динаміка має певну диспозицію. Так, бюджетні дотації на підтримку сільського господарства не забезпечують необхідний рівень доходів сільгоспвиробників порівняно з іншими галузями економіки України. У цьому основною причиною є диспаритет цін, який невпинно прогресує.

Така диспозиція пояснюється недосконалістю державного механізму отримання й роз-

поділу бюджетних дотацій та порушенням бюджетної дисципліни при використанні коштів. В основному дотаційні виплати направлені на підтримку розвитку тваринництва, враховуючи його занепад та значну затратноємність і довготривалість виробництва продукції на відміну від рослинницького напрямку, а звідси і заохочення сільгоспвиробника в результатах своєї праці. Проте діючий бюджетний розпис видатків складено без врахувань особливостей ведення сільського господарства, коли потреба в коштах є переважаючою. Теж саме відбувається і при проведенні пільгового кредитування на основі часткової компенсації процентної ставки за кредитами комерційних банків. Банківські установи знімають процентні ставки з рахунків сільгоспвиробників регулярно і в повному обсязі, а компенсаційні виплати здійснюються через держказначейство із значним терміном запізнення.

Зазначена ситуація свідчить про поступове збагачення власників і працівників зайнятих у товарному сільськогосподарському виробництві зацикленому на отриманні моно продукції (однотипній для переважної більшості господарств), що обмежує її конкурентоспроможність та звужує економіко-соціальну складову розвитку сільських територій. Тому необхідно перейти на гранично ефективне використання бюджетних коштів, жорстко їх обмежити та відмовитись від державних програм, які призводять до неефективного використання бюджетного асигнування.

Відмова від панівної ролі бюджетного асигнування і перехід її у другорядний сегмент у системі управління аграрним виробництвом, вимагає мобілізацію внутрішнього управлінського впливу на мотивоване прийняття рішень щодо використання грошових ресурсів. Однак раціональні рішення з їх управління у цій галузі економіки приймаються управлінським персоналом у складних умовах. Так, для прийняття виважених рішень в управлінні грошовими потоками необхідно поліпшити інформованість спеціалістів сільськогосподарських підприємств які приймають рішення, сприймаючи стрімкий розвиток інформаційно-технологічних систем що зумовлюють швидкі темпи їх розповсюдження і на сферу управління економічними об'єктами, від яких залежить результат фінансово-господарської діяльності товаровиробника в цілому.

Практика управління показує, що управлінський персонал усіх рівнів може користуватися знаннями, накопиченими як завдяки власному досвіду, так і тим, що їх пропонують системи підтримки прийняття рішень. Класичні еконо-

міко-математичні методи підтримки рішень, втілені алгоритми, суттєво зменшують час і ризики прийняття рішень. Дослідження процесів прийняття управлінських рішень з використанням комп'ютерних технологій свідчать, що центральне місце у цих процесах належить людині, яка приймає рішення, а частіше — групі людей. Тобто сукупність "...дії учасників прийняття рішень і компонентів системи підтримки прийняття рішень, які використовують методи інформаційної взаємодії для збору даних, генерації варіантів рішення, обміну експертними оцінками — породжує раціональний вибір" [6, с. 189].

У цьому випадку це виступить підґрунтям з "виробництва" управлінського продукту повної узгодженості рішень та своїм подальшим втіленням згідно поставлених задач і намічених цілей керівництва щодо певного напрямку, який потребує використання грошової складової сільськогосподарського підприємства, чи переважання методів управління його діяльністю в цілому, що забезпечить її результативність в мінливому ринковому економічному середовищі.

Для цього необхідний збір інформації, яка здатна поєднувати взаємодію комунікативних засобів із знаннями й фактичними даними про зовнішнє і внутрішнє економічне середовище сільгоспвиробника, як обґрунтування головних напрямів ефективного використання вихідних грошових потоків виробничою складовою та забезпечення реалізаційно-відтворювальної їх функції.

Це відповідає принципам побудови "групової системи підтримки рішень" [7, с. 237], де останні об'єднують комунікативні й обчислювальні заходи і забезпечують технологію підтримки управлінських рішень у процесі їх формування на основі отримання інформаційного потоку про господарську діяльність сільськогосподарського підприємства.

Крім того, постає необхідність індивідуального підходу до процесу управління. Основою якому є своєчасне виявлення і ліквідація недоліків в управлінні грошовими потоками та визначення резервів прискорення їх руху за рахунок підвищення ефективності процесів виробництва сільськогосподарської продукції з продукуванням результативності операційної діяльності.

При цьому необхідно врахувати, рух грошових потоків у сільському господарстві пов'язано з конкретними особливостями формування його операційного циклу, який узагальнює виробничий і фінансовий цикл. Так, тривалість операційного циклу є важливою характеристикою визначення ефективності використання

грошових потоків, включає в себе час від витрачання сільгоспвиробниками грошових активів на придбання виробничих запасів до надходження коштів за реалізовану продукцію. І чим більш буде зменшено розрив між виробничою і обіговою сферами, тим вища буде віддача вихідних грошових потоків у досягненні результативної діяльності, що надасть імпульс у відпрацюванні мотиваційного механізму їх управління, а саме виявлення вузьких місць в логістичній сфері агробізнесу — забезпечення виробничими запасами виробничі потреби та визначення напрямів продажу готової продукції.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Формування механізму управління грошовими потоками є одним із напрямів підвищення економічної ефективності на сучасному етапі розвитку сільськогосподарської галузі в умовах нестабільності і мінливості ринкової інфраструктури. В кінцевому результаті мотив на підвищення ефективності управління грошовими потоками за умов не збалансованого їх використання та хронічного дефіциту вхідних грошових потоків, виступає пріоритетним курсом всієї діяльності сільськогосподарських підприємств, що в умовах конкурентного середовища є основоположним фактором і дозволить зайняти ведучу позицію у своїй ринковій ніші. Але передусім ефективність використання грошових потоків потребує науково-обґрунтованих підходів до управління в сучасних умовах господарювання і зумовлюється розробкою мотивованих дій керівництва у визначенні зони свого впливу на фактори внутрішнього (мікро) та зовнішнього (макро) економічного середовища, які мають між собою безпосередній зв'язок встановлений інформаційним потоком для прийняття управлінських рішень.

Опрацювання інформаційного потоку дозволяє сформувати структуру мотивованих дій, підґрунтям яких є усвідомлення виробничих потреб та уявлення економічної вигоди як взаємозалежний факторний вплив внутрішнього і зовнішнього середовища, де інтегральною компонентою виступає рівень збалансованості вхідних і вихідних грошових потоків.

Література:

1. Бланк И. Методы управления финансами предприятия на основе денежных потоков / И. Бланк // Финанси України. — 2002. — № 3. — С. 46—50.
2. Білик М.Ф. Грошові потоки підприємств у мікро та макроекономічному аспекті / М.Д. Бі-

лик, С.І. Надточій // Финанси України. — 2007. — № 6. — С. 133—147.

3. Давыдова Л.В. Политика управления оборотным капиталом как часть общей финансовой стратегии предприятия / Л.В. Давыдова, С.А. Ильминская // Финансы и кредит. — 2006. — № 15. — С. 5—11.

4. Олійник О.О. Управління процесом оптимізації грошових потоків агропромислових підприємств / О.О. Олійник // Вісник БУМіБ: науковий економічний журнал. — 2010. — № 3 (11). — С. 59—63.

5. Бородіна О.М. Державна підтримка сільського господарства: концепція, механізми, ефективність / О.М. Бородіна // Економіка промисловості. — 2006. — № 3. — С. 109—125.

6. Гадецька З.М. Агентна модель групової системи підтримки прийняття рішень в економіці / З.М. Гадецька, М.Ф. Ус // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 7 (37). — С. 185—191.

7. Рогальський О.Ф. Моделі підтримки прийняття рішень при аналізі фінансового стану підприємства / О.Ф. Рогальський // Экономические инновации. — 2003. — № 15. — С. 234—240.

References:

1. Blank, I. (2002), "Methods of financial management of an enterprise based on cash flows", vol. 3, pp. 46-50.

2. Bilyk, M.F. and Nadtochij, S.I. (2007), "Cash flows of enterprises in the micro and macroeconomic aspects", *Finansy Ukrainy*, vol. 6, pp. 133—147.

3. Davydova, L.V. and Ilminskaya, S.A. (2006), "The policy of working capital management as part of the overall financial strategy of the enterprise", *Finansy i kredit*, vol. 15, pp. 5—11.

4. Oliinyk, O.O. (2010), "Management of the process of optimization of cash flows of agro-industrial enterprises", *Visnyk BUMiB: naukovyj ekonomichnyj zhurnal*, vol. 3(11), pp. 59—63.

5. Borodina, O.M. (2006), "State support of agriculture: concept, mechanisms, efficiency", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 3, pp. 109—125.

6. Gadetska, Z.M. and Us, M.F. (2007), "Agent model of the group decision support system in the economy", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 7(37), pp. 185—191.

7. Rogalsky, O.F. (2003), "Models of support of decision-making in the analysis of the financial condition of the enterprise", *Jekonomicheskie innovacii*, vol. 15, pp. 234—240.

Стаття надійшла до редакції 04.05.2018 р.