

УДК 33с : 336

М. В. Матвієць*Дніпропетровський національний університет ім. Олесь Гончара***ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ**

У статті досліджено ефективні інструменти підтримки і розвитку підприємств в період кризи. Пропонуються заходи підвищення ефективності управлінського процесу.

Ключові слова: фінансова криза, управління, ефективність, бюджетування.

Актуальність проблеми. На сучасному етапі розвитку світової економіки проблематика зміцнення позицій підприємств як суб'єктів господарювання держави на ринку товарів та послуг виходить на перший план. Так, демократизація суспільного життя, з одного боку, глобальна фінансова криза – з іншого, вимагають нових підходів та методів управління на підприємствах.

Спади національного виробництва, збільшення інфляції і безробіття, інші негативні процеси призвели до банкрутства підприємств. Наразі це відбувається через недосконалість структури підприємства, неефективний розподіл фінансових потоків, відсутність чіткого та упорядкованого контролю за виробництвом, неефективних форм корпоративної політики тощо.

Як в Україні, так і за кордоном, підприємства вирішують проблеми, що на теренах національної економіки відіграють не таку важливу роль, як в період кризи.

Отже, на будь-якому підприємстві слід звернути особливу увагу на фінансово-економічну діяльність, бюджетування, якісні, а можливо й, кількісні зміни в організаційній структурі підприємства, фінансовій політиці та корпоративній культурі з метою виходу з кризи з мінімальними негативними наслідками.

Аналіз останніх наукових досліджень. Тема дослідження вкрай актуальна на сьогодні, бо дає змогу використати наведений інструментарій для підтримки та розвитку підприємств в період кризи, дозволяючи скоротити витрати, підвищити ефективність своєї діяльності та виходити на ринок товарів та послуг.

Дослідження з вказаної проблематики проводили науковці за різними напрямками [1–10].

Мета дослідження. Метою статті є розгляд інструментів виходу підприємств з кризи на сучасному етапі господарювання.

Основні результати дослідження. Сучасна фінансова криза, яка проявилася найбільшим чином в Україні в середині 2008 р., – найгірша криза з часів Великої депресії.

Причини, що викликали цю кризу, повідомлялися в ділових колах (журналах, пресі, конференціях тощо) за декілька місяців до її активної фази, але її наслідки для сьогодення, на жаль, не втішні.

Так, щомісячний приріст безробітних у США за листопад 2008 – лютий 2009 рр. становив 1%, а ВВП більшості західних країн за саме цей період скоротився приблизно на 0,5 – 1,0%. ВВП Японії в четвертому кварталі 2008 р. вперше зменшився на 3,3% [11], у Росії спад промисловості на початок 2009 р.

сягнув 16% [12], про стан в Україні свідчать такі факти: зниження ВВП у 2008 р. порівняно з 2007 р. на 5,5%, а у 2009 р. порівняно з 2008 р. на 10,1%.

Темпи спаду економічного зростання в Україні: 2007 р. – 107,6%; 2008 р. – 102,1%; 2009 р. – 99,6 (92,0)% [1, с. 37].

Під фінансовою кризою розуміється такий період розбалансованої діяльності компанії, під час якого обмежена можливість керівництва впливати на фінансові відносини. Звичайно, фінансова криза загрожує неплатоспроможністю і, таким чином, банкрутством [1, с.77].

Проведені дослідження показали [9, с. 77], що криза для підприємств має узагальнені етапи розвитку, на яких необхідно приймати певні управлінські рішення.

По-перше, це зниження ефективності використання капіталу, скорочення рентабельності виробництва і значень прибутку підприємства. (вона відносно безпечна для підприємства, не призведе до негативних наслідків, якщо заздалегідь підприємство увійде у антикризовий режим роботи).

По-друге, поява збитковості виробництва (ця фаза загрожує підприємству і приводить до відчутних негативних наслідків, якщо не розпочати процес санації виробництва).

По-третє, відсутність власних коштів і резервних фондів, різке зниження платоспроможності компанії (ця стадія розвитку кризи найчастіше супроводжується скороченням виробництва, тому що із зростанням кредиторської заборгованості частина оборотних коштів направляється на її погашення).

По-четверте, стан гострої неплатоспроможності (в цілому підприємство не в змозі погашати дані раніше зобов'язання, а також фінансувати виробництво, і як результат це призводить чи до скорочення, чи до цілковитої зупинки виробництва та ліквідації підприємства).

Як показала практика, неможливо боротися з наслідками і проявами кризової ситуації на підприємстві, не досліджуючи першопричини цієї ситуації. Для цього в період кризи (ще на початкових етапах) слід провести комплексний аналіз стану підприємства. Умовно можна розбити проведення аналізу на три основні етапи:

— аналіз ефективності поточної стратегії і функціональних напрямків (він включає аналіз фінансових, виробничих стратегій і стратегій продаж, проводиться моніторинг ключових показників діяльності компанії);

— аналіз конкурентних переваг компанії (проводиться аналіз сильних і слабких сторін; ефективним в цьому розрізі показав себе SWOT-аналіз, а також аналіз можливостей та небезпек компанії);

— аналіз конкурентоспроможності цін і витрат виробництва (для цього проводять періодичні дослідження конкурентів) [9, с.78].

У цьому разі рекомендовано створити експертну команду, яка проводить дослідження проблем і пропонує проекти планів антикризових заходів.

Такі проекти розробляються, обговорюються (розробка бізнес-планів, стратегії тощо) разом з керівництвом підприємства, менеджерами, провідними фахівцями та приймаються до дії.

Які ж етапи необхідно простежити з метою «управління» кризою. Якщо розглядати категорію «криза», то за визначенням вона не сумісна з категорією «управління». Але для будь-якої сильної і динамічної компанії кризою можна і потрібно управляти.

Під терміном «управління кризою» розуміється управління компанією в кризовий період, тобто ті дії, що здійснюються з метою зменшення негативного впливу кризи на компанію. Відповідно до розробленого плану антикризових заходів поетапно вживаються заходи щодо боротьби з кризовою ситуацією. Розглянемо ключові фази управління кризою [3, с.73–74].

Перша фаза – виділення місць можливих уражень і можливих ризиків. Це необхідно для того, щоб компанія була готова до падіння, рівно як і до підйомів.

Друга фаза – підготовка і попередження. Тут багато залежить від еластичності компанії. Еластичність означає здатність компанії швидко в короткостроковому періоді перебудувати або змінювати свою політику в будь-якій сфері, чи то фінанси, чи персонал, чи управління продажами. Наприклад, компанія, де працює велика кількість робітників на постійній основі, не може швидко змінити структуру своїх кадрів. В європейських країнах у великих компаніях практикують контрактну основу роботи з персоналом, що дозволяє без додаткових складностей скоротити або розширити робочі ресурси у короткостроковому періоді

Третя фаза – моніторинг симптомів. Систематичне контролювання процесів, що відбуваються в компанії, дозволить, по-перше, помітити заздалегідь кризові тенденції, а, по-друге, ухвалювати правильні рішення під час боротьби з кризою.

Четверта фаза настає, коли криза безпосередньо вступила в силу і вже постає питання, не як зберегти компанію від кризи, а як ефективно управляти компанією вже в період кризи.

У процесі виробництва і функціонування компанії, особливо в кризові та передкризові періоди, часто виникають необґрунтовані затрати, брак виробництва, втрачання ресурсів, неефективне їх використання, недостатня віддача від персоналу тощо.

Заступник директора з наукової роботи Центру ефективності Міністерства праці та соціальної політики України, Сергій Лучанінов, пропонує концепцію бережливого виробництва як ефективний метод боротьби з небажаними ефектами в процесі виробництва [4] виробництво засновано на пошуку, виявленні і усуненні подібних проблем.

Компанія «Тойота» в своїй роботі, дотримуючись принципу бережливого виробництва, використовує правило «шести сігм». Аналогом правила «шести сігм» є правило «п'ять чому», що використовується одними з найбільших компаній СНД [4, с.103].

Суть цього правила в тому, що, коли компанія стикається з небажаним виробничим ефектом – проводиться пошук явної причини, потім пошук причин, що привели до явних, і так далі до п'ятого коліна. Цей принцип аналізу дозволяє знайти і виключити причини появи небажаних виробничих ситуацій, і, таким чином, забезпечити компанію від небажаних криз чи змін зовнішніх обставин.

Як відомо, для того, щоб уникати можливих проблем, необхідно мати максимально повну інформацію. Одним з найбільш розповсюджених способів надання подібної інформації є принцип «7QCT», що являє собою такі інструменти контролю:

- контрольні листи;
- графіки;
- гістограми;
- діаграми розподілу показників;

- причинно-наслідкові діаграми;
- діаграми Парето;
- графіки контролю [4, с.104].

Ці методи пошуку причин і причинно-наслідкових зв'язків в процесі виробництва дозволяють вести виробничий процес з максимально згладженими обставинами, можливо й негативними.

Автор погоджується з С. Лучаніновим [4], що пропонує модель систематизації структури і процесів з метою підвищення ефективності виробництва «5S». Головні фактори, що підвищують ефективність, не пов'язані з великими видатками та інвестиціями: скорочення усіх видів втрат, раціоналізація виконання трудових та виробничих операцій, а також наведення порядку у виробничому процесі [5, с. 88].

На відміну від американського та європейського підходу до ведення бізнесу, спрямованих на згладжування проблем, тобто боротьбу з проблемами. Найбільшу ефективність показав японський підхід, що орієнтується на виявлення проблем і подальше їх усунення [5, с. 87]. Під впливом японської школи також сформувався оригінальний підхід до вдосконалення виробництва – китайський (Kaizen), спрямований на постійне покращання стану компанії та безперервний її розвиток [5, с. 89].

На будь-якому підприємстві існують проблеми з якістю продукції, собівартістю, протяжністю виробничого циклу, виробничими запасами, безпекою праці, необхідністю нових товарів і технологій [5, с. 88].

Ці проблеми потребують постійного контролю та удосконалення. Положення за кожною зі складових визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку, собівартість та виробничу ефективність.

Для цього було створено один із найвідоміших японських управлінських заходів: метод «5S».

Основними об'єктами для «5S» звичайно є:

- сировина і куповані деталі (складські приміщення для матеріалів, що надходять, резервний запас на робочому місці, міжопераційний запас);
- деталі та вироби в процесі виробництва (резервний запас на робочому місці, міжопераційний запас);
- готова продукція (резервний запас готової продукції на складі, запас, призначений для завантаження);
- машини та механічне обладнання;
- різальний інструмент, шаблони, штампи тощо;
- вимірювальний інструмент;
- проблемні місця з точки зору запасів, порядку та організації.

Спочатку принцип «5S» формулювався як «3S», що описував лише процес пошуку та усунення проблем, але додавання ще двох етапів перетворило це в постійний процес удосконалення діяльності підприємства.

1S-Seiri: вилучати непотрібне. На цьому етапі опрацьовуються об'єкти аналізу на предмет необхідності у виробництві та прямого внеску в цілі підприємства. Також аналізуються витрати на цей пункт та пайовий доход, отриманий з його участю.

Звичайно на виробництві це відбувається за певною схемою. Спочатку на зборах керівництва представляються можливі «нездорові» зони на підприємстві, їх

називають «червоними» зонами. Потім вони розбиваються на ділянки та проводиться аналіз всього майна, навіть до підлоги, ящиків у столі тощо.

Також на цьому етапі кожен працівник приносить непотрібні речі в найближчі «червоні» зони, якщо об'єкт великий або, за визначенням, не може транспортуватися – він маркується на місці спеціальними бірками. Крім цього практикуються перехресні перевірки, коли працівники приходять на робочі місця своїх колег для додаткового пошуку непотрібних речей.

При нормальному виконанні першого пункту виявляється титанічна кількість непотрібних речей, що не приносили прибутку, а зазвичай ще й приносили витрати.

2S-Seition: упорядкувати потрібне. Передбачається, що після першого етапу залишились лише потрібні речі. Ці речі на другому етапі підлягають систематизації та класифікації. Класифікують зазвичай за частотою використання. Тобто речі розкладаються на стелажах в такому порядку: частіше використовувані речі, інструменти навіть до обладнання мають знаходитись в зоні швидкого доступу, тобто розташовані на полицях чи стелажах ближче за інші.

Також маркуються місця проїзду та пронесення різних виробничих вантажів і об'єктів.

3S-Seiso: провести прибирання. На цьому етапі розробляється і вводиться в дію план генерального прибирання підприємства, за принципами масовості і тотального охоплення. Визначаються терміни, відповідальні особи.

Але, як показала практика, після проведення перших трьох етапів, через деякий час ситуація знову повертається у початкове становище.

Тому був доданий четвертий елемент схеми – Shitsuke, що означає роботу з працівниками у стилі «5S», тобто культивування зажди до простоти, ефективності та відсутності зайвих речей, що лише гальмують розвиток. П'ятим елементом є – Seiketsu – освіта персоналу [5].

Вище були розглянуті методи підготовки до кризової ситуації і оздоровлення підприємства на будь-якому етапі розвитку. Причому ці методи не потребують залучення дуже великих інвестицій і засновані на ефективності виробництва.

Але основою діяльності підприємства є діяльність у сфері фінансів. Діяльність на підприємстві, пов'язану з фінансами, можна описати трьома важливими аспектами: заробляння грошей, правильне планування та контроль над тим, як ми їх витрачаємо. Відстежити, систематизувати, спростити і, таким чином, зробити це більш ефективним допомагає введення грамотного бюджетування на підприємстві.

На думку професора Савчука, бюджетування, як спосіб організації фінансового планування на підприємстві, управління процесами створення, розподілу, перерозподілу та використання фінансових ресурсів [5]. Цей спосіб може розглядатися як частина загального управлінського процесу, а його головні етапи такі:

— аналіз інвестиційних можливостей і можливостей фінансування, які є у компанії;

— прогнозування наслідків поточних рішень задля запобігання непередбачуваних наслідків і визначення зв'язків між поточними та майбутніми процесами;

— обґрунтування обраного рішення серед можливих;

— оцінка результатів, досягнутих компанією, і порівняння їх з цілями, встановленими у фінансовому плані [8, с. 7].

Якщо бухгалтерська звітність оперує такою категорією, як прибуток, що не завжди однозначне для розуміння, то бюджетування розглядає грошовий потік.

По-перше, визначає виручку (доход, продажі), а також видатки (витрати, затрати) по факту відвантаження продукції.

По-друге, у розрахунку прибутку не враховується зміна оборотних коштів.

По-третє, амортизація (частина вартості основних засобів підприємства) включається в склад видатків підприємства.

По-четверте, інвестиційні витрати і суми отриманих та повернутих кредитів не враховуються при розрахунку прибутку підприємства [5, с.8].

При розрахунку і аналізі грошового потоку використовуються протилежні умови, а саме:

по-перше, при розрахунку грошового потоку відображаються лише операції з грошима, незалежно від того, коли товар був куплений чи проданий;

по-друге, у розрахунку грошового потоку вирішальне значення мають зміни оборотних коштів;

по-третє, амортизація не включається до складу грошових відтоків підприємства;

по-четверте, інвестиційні витрати і суми отриманих та повернутих кредитів враховуються при розрахунку грошового потоку підприємства за період часу.

Отже, побудова бюджетування свідчить про те, що «прибуток є необхідною, але не достатньою умовою отримання коштів» [5]. Але тому, що економічною місією діяльності підприємства є одержання прибутку (реальних коштів), бюджетування відіграє важливу роль у розумінні процесів і ситуацій, що відбуваються.

Розглядаючи та аналізуючи проблеми, що виникають при бюджетуванні, можна умовно виділити такі напрями методологічного і організаційного плану [6].

Використання бюджетування у відриві від стратегічного планування. Бюджетування покликано служити стратегічному розвитку компанії, тому не зовсім коректно складати бюджетування без урахування стратегічних планів компанії, що часто відбувається на практиці.

З цією помилкою найчастіше стикаються компанії при плануванні обсягів продажів, розміру витрат, дебіторської та кредиторської заборгованості, плануванні прибутку. Цього можливо уникнути, якщо існує максимально точне бачення розвитку компанії в довгостроковому періоді, а не відбувається просто постановка необґрунтованих, а часом навіть популістських цифр.

Використання системи бюджетування у відриві від системи нормування. У цьому аспекті найбільш розповсюдженими є:

— нормативи видатків на одиницю продукції не переглядаються протягом довгого періоду часу;

— перегляд нормативів нерідко зводиться до суб'єктивного індексування минулорічних норм за принципом «краще резервувати побільше»;

— в нормативи, що використовуються при бюджетуванні, закладено не лише технологічно обґрунтований брак, а й інші позанормові видатки, що мають місце.

Використання некоректної термінології. Це відбувається в компанії, коли немає єдиної точки зору на деякі процеси та результати.

Відсутність процедур виконання бюджету. Нормальна, повноцінна система бюджетного планування має містити такі елементи: сукупність бюджетів; процедури формування і затвердження бюджетів; процедуру виконання, контролю і

аналізу бюджетів, співробітників, відповідальних за формування і виконання того чи іншого бюджету.

За відсутності хоча б одного з цих елементів бюджетування втрачає свою повну ефективність

Відсутність взаємозв'язків між бюджетуванням та процесом управління.

Крім того, слід звернути увагу на помилки організаційного плану, які присутні, на жаль, на українських підприємствах. До них можна віднести: не залучення менеджерських кадрів до процесу бюджетування; неправильне виділення відповідальності щодо фінансової відповідальності; відсутність мотивації, пов'язаної з бюджетними показниками; неінформованість тощо.

Будь-яка система не буде працювати ефективно, якщо неправильно поставлені цілі і завдання.

Крім наведених вище моделей і методів систематизації, спрощення і підвищення ефективності виробництва, в науковій літературі широко розкрито й інші підходи до підвищення ефективності, на які автор хотів би звернути увагу.

Наприклад, постановка управлінського обліку і контролю дозволяє отримати повну картину того, що відбувається, ґрунтуючись на системі показників, контролювати процеси на виробництві і ухвалювати своєчасні і обґрунтовані управлінські рішення

Аналіз процесів, пов'язаних із собівартістю продукції та управління видатками, дає змогу звертати увагу на недостатню інформованість, непрозорість процесу виробництва, структури видатків та собівартості, що, в результаті, знижує потенційну конкурентоспроможність підприємства, його продукції та послуг на національному або світовому ринках.

Управління людськими ресурсами включає в себе постановку чіткої і обґрунтованої структури кадрів, а також оплати праці та систем мотивації для досягнення цілей підприємства (як матеріальних, так і нематеріальних).

Побудова ефективної системи зовнішніх зв'язків і продажів, на засадах аналізу, постійного моніторингу зовнішніх ринків і внутрішнього середовища компанії дає змогу ефективно управляти продажами тощо.

Основні результати дослідження. Отже, проблема підвищення ефективності діяльності підприємств постає досить гостро, тому що виживають тільки ті підприємства, які зможуть стати конкурентоспроможними.

Крім того українські підприємства прагнуть виходити на міжнародні ринки, де критерій ефективності відіграє дуже важливу роль.

Проаналізувавши наведені вище методи профілактики та лікування підприємств, можна виділити деякі спільні аспекти і тенденції. Головним критерієм оптимізації у всіх зазначених вище методиках є максимальне спрощення та відмова від зайвого, того, що реально знижує ефективність та збільшує витрати часу і сил на виробничий процес.

Криза – це не тільки спад, це – перебудова існуючої економічної системи. Яким чином побудувати сучасну модель управління, – це питання, що потребує подальших досліджень.

Бібліографічні посилання і примітки

1. Багратен Г. А. Світова криза та Україна: проблеми й нові підходи до фінансового регулювання / Г. А. Багратен, І. С. Кравченко // Фінанси України. – 2009. – № 4. – С. 33 – 41.
2. Данилишин Б. Экономика Украины: жизнь после кризиса / Б. Данилишин // Зеркало недели. – 2009. – № 1 (729). – С. 8.
3. Как ваша компания реагирует на кризисы // Справочник экономиста. – 2009. – №1 – 2. – С. 73 – 76.
4. Лучанинов С. Бережливое производство: «5 почему» и 7 QCT – методы выявления проблем / С. Лучанинов // Справочник экономиста. – 2009. – №1 – 2. – С. 102 – 112.
5. Лучанинов С. Метод 5S как элемент управления эффективностью / С. Лучанинов // Справочник экономиста. – 2005. – №8. – С. 87 – 92.
6. Молвинский А. Типичные ошибки при построении систем бюджетирования / А. Молвинский // Финансовый директор. – 2004. – №6. – С. 30 – 38.
7. Новицький В. Глобальна фінансово-економічна криза: сутність, системність проявів та перспективи подолання / В. Новицький // Економічний часопис XXI. – 2009. – № 1–2. – С. 3 – 5.
8. Савчук В. Цели бизнеса и бюджетирование / В. Савчук, П. Мельник // Справочник экономиста. – 2005. – №7. – С. 7 – 11.
9. Слипачук А. Криза: діагностика і лікування / А. Слипачук // Справочник экономиста. – 2009. – №1 – 2. – С. 77 – 78.
10. Слипачук А. Криза: діагностика і лікування / А. Слипачук // Справочник экономиста. – 2009. – №1 – 2. – С. 78 – 84.
11. <http://www.news.mail.ru/economics/2372604>
12. <http://www.gks.ru>

Надійшла до редколегії 25.06.2009.