

УДК 658.14

Каламбет К.М.
аспірант

Полтавської державної аграрної академії

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто процесний підхід до планування діяльністю та управління підприємством, який базується на визначенні й описі усіх основних і допоміжних процесів підприємства, а також встановленні взаємозв'язків між цими процесами та наступного управління ними. Як інноваційний підхід розглянута філософія Кайдзен, в основу якої покладено безперервне вдосконалення процесів виробництва маленькими приростами за період часу, вдосконалення допоміжних бізнес-процесів і управління, а також усіх аспектів діяльності підприємства, що забезпечують досягнення запланованого результату. Показано, що реалізація процесно-результативного підходу в системі фінансового планування перетворює останній з інструменту виключно фінансового забезпечення розвитку в інструмент вдосконалення діяльності підприємства.

Ключові слова: методи фінансового планування, процесний підхід до планування, результативний підхід до планування, філософія Кайдзен, безперервне поліпшення, реалізація процесно-результативного підходу.

Каламбет К.Н. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рассмотрен процессный подход к планированию деятельности и управлению предприятием, основанный на определении и описании всех основных и вспомогательных процессов предприятия, а также установлении взаимосвязей между этими процессами и последующего управления ими. Как инновационный подход рассмотрена философия Кайдзен, в основу которой положено непрерывное совершенствование процессов производства маленькими приростами за период времени, совершенствование вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов деятельности предприятия, обеспечивающих достижение запланированного результата. Показано, что реализация процессно-результативного подхода в системе финансового планирования превращает последний из инструмента исключительно финансового обеспечения развития в инструмент совершенствования деятельности предприятия.

Ключевые слова: методы финансового планирования, процессный подход к планированию, результативный подход к планированию, философия Кайдзен, непрерывное улучшение, реализация процессно-результативного подхода.

Kalambet K.M. MODERN APPROACHES FOR FINANCIAL PLANNING SERVICES

We consider the process approach to planning and management company, based on the definition and description of all main and auxiliary processes of the enterprise, as well as establishing linkages between these processes and the subsequent management. As an innovative approach, considered the philosophy of Kaizen, which was based on the continuous improvement of production processes in small increments over time, improving the support of business processes and management, as well as all aspects of the company, ensuring the achievement of the planned result. It is shown that the implementation process-effective approach in the system of financial planning makes the last of the instrument of financial support only development tool for improving the business.

Keywords: methods of financial planning, process planning approach, effective approach to the planning, Kaizen philosophy of continuous improvement, the implementation process-effective approach.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринкового господарювання фінансове планування є необхідним для досягнення високої результативності діяльності підприємства. Важка передбачуваність факторів впливу на виробничо-господарську діяльність підприємства з боку зовнішнього середовища (зміни в попиті, цінах на продукцію, податковому механізмі тощо) висуває високі вимоги до якості фінансового планування, оскільки підприємство самостійно несе відповідальність за негативні наслідки своєї діяльності. Це вимагає від підприємства ведення налагодженої фінансової роботи, яка дозволить отримати якнайточніші прогнози динаміки фінансових ресурсів у невизначених умовах.

Актуальність проблематики розробки інноваційних підходів до фінансового планування на підприємстві виявляє себе у теоретичному та прикладному аспекті. У теоретичному аспекті актуальність обумовлюється тим, що сучасне нестабільне середовище вимагає розробки нових підходів до планування, як постійного безперервного процесу. У практичному аспекті такі інноваційні підходи вимагають розробки сценарних та варіативних видів фінансових планів з постійним їх коригуванням з огляду на темпи зміни зовнішніх факторів. Тобто в умовах здійснення радикальних змін в економіці існує гостра потреба в нових інструментах та методах, які здатні допомогти вітчизняним підприємствам стати більш ефективними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти фінансового планування і прогнозування як галузі наукових досліджень перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Суттєвий внесок у розв'язання проблем фінансового планування зробили такі вітчизняні і російські вчені: І.Т. Балабанов, І.А. Бланк, А.Н. Жилкіна, А.М. Ковальова, А.М. Поддєрьогін та ін. Значний науковий інтерес для осмислення проблем фінансів підприємств і фінансового планування являють праці західних науковців: Р. Брейлі, Е. Грінолла, С. Бріггема, Р.С. Каплана, С. Майерса, Д.П. Нортона, Дж.К. Хорна та ін.

Як правило, праці вчених та фахівців присвячені розгляду та удосконаленню традиційних методів планування: трендового, бюджетування, балансового, методу коефіцієнтів та інших. Але радикальні зміни в економіці потребують створення нових інструментів та методів, які забезпечать ефективне функціонування вітчизняних підприємств. До таких сучасних інноваційних підходів щодо фінансового планування можна віднести процесний та результативний методи, яким недостатньо приділено уваги вітчизняними підприємствами (як позитивного досвіду економічно розвинутих країн).

Мета статті. На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає у визначенні сутності сучасних інноваційних підходів до фінансового планування на підприємстві та підходів до їх реалізації у практичній діяльності.

Виходячи з поставленої мети, завданнями статті є:

- розгляд фінансового планування як процесу і, відповідно, оцінка його ефективності на основі встановлення взаємозв'язків цього процесу та наступного управління ним;

- розгляд як інноваційного підходу підходу безперервного вдосконалення процесів виробництва маленькими приростами за період часу (філософія Кайдзен), що забезпечить досягнення запланованого результату.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах здійснення радикальних змін в економіці існує гостра потреба в нових інструментах та методах, які здатні допомогти вітчизняним підприємствам стати більш ефективними. Це зумовлюється потребою в забезпеченні ефективного фінансового планування діяльності на українських підприємствах, як первинних структур у сфері матеріального виробництва, бо саме від їх діяльності залежить стабільність країни в цілому. Саме тому постає питання щодо застосування процесного та результативного підходів до системи фінансового планування як сучасних інноваційних.

Уперше акцент на процеси в теоретичних дослідженнях було поставлено фахівцями з проблем управління якістю, які звернули увагу на те, що вдосконалення процесів на підприємстві сприяє підвищенню якості продукції. Так, всесвітньо відомий учений у сфері математичної статистики і менеджменту, батько «японського дива» у сфері якості Е. Демінг [1] творчо розвинув і обґрунтував ідеї В. Шухарта [2] щодо методів управління якістю і вперше розробив підхід «Безперервного вдосконалення процесів», в основу якого покладено 14 постулатів, відомих сьогодні як принципи якості Демінга.

Термін «процесний підхід» остаточно затвердився в міжнародному стандарті ISO 9000:2005 Системи управління якістю у такому формулюванні: для результативного функціонування підприємства повинні визначати і управляти численними взаємопов'язаними і взаємодіючими процесами. Часто вихід одного процесу утворює безпосередньо вхід для наступного. Систематична ідентифікація і управління використовуваних підприємством процесів, і особливо взаємодії таких процесів, можуть вважатися «процесним підходом» [3].

Процесний підхід до планування діяльністю та управління підприємством припускає визначення і

опис усіх основних і допоміжних процесів підприємства, а також встановлення взаємозв'язків між цими процесами і наступного управління ними, включаючи безперервне поліпшення за методикою PDCA, моніторинг задоволеності споживачів і внутрішній аудит процесів [1]. Бажаний результат (мета) досягається ефективніше, коли діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом.

Так, процесний підхід уперше ефективно впровадила у виробництво у 70-х роках ХХ ст. японська автомобілебудівна компанія «Тойота» при активній участі С. Сінго [4], який розглядав поняття «процес» і «операція» таким чином: коли ми розглядаємо процес, то бачимо рух матеріалу в часі і просторі, перетворення сировини спочатку в напівоброблену заготовку, а потім у готову продукцію. З іншого боку, коли ми розглядаємо операції, то бачимо роботу, що виконується для цього перетворення, – взаємодія і рух засобів виробництва і робітників у часі і просторі.

Цікавим може бути і варіант застосування другого інноваційного підходу до системи фінансового планування на основі застосування філософії Кайдзен (рис. 1).

Так, у сучасному бізнесі майбутнє компаній залежить від активного прагнення до довгострокових перспектив і досягненню злагоджених і умілих дій кожного співробітника компанії. Тобто японська стратегія заснована на безперервному вдосконаленні усіх процесів в компанії як ключ до успіху.

Вже у 1986 р. Масакі Імаї сформулював концепцію Кайдзен, яка системно осмислена і викладена в його роботі «Кайдзен: ключ до успіху японських компаній». Кайдзен ставить в основу управління мислення, орієнтоване на процес, оскільки для того, щоб поліпшити результати, треба поліпшувати процеси. Збій у досягненні запланованих результатів вказує на збій у процесі [5].

Дана філософія фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва маленькими приростами за період часу, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, а також всіх аспектів удосконалення діяльності підприємства. У філософії Кайдзен підприємство безперервно покращує усі функції бізнесу, в чому задіяні усі працівники – від директора до звичайного робітника. Покращуючи стандартизовані дії та процеси, Кайдзен має на меті усунути всі неефективні (зайві) втрати.

Кайдзен концентрує увагу саме на поступове поліпшення процесів, але це не означає поліпшення заради поліпшень. Результат важливий, але процес його досягнення означає антрохи не менше. На практиці це забезпечується покроковим виконанням циклу Е. Демінга PDCA: плануй, роби, перевіряй, виправляй.

У повсякденну роботу з постійного, безперервного вдосконалення залучається весь персонал компанії від робітників до менеджерів, і, що вкрай необхідно, ефективно залучення співробітників проводиться шляхом зміни власних установок вищого керівництва і тільки через повне прийняття філософії Кайдзен.

Основний намір впровадження цієї системи – стимулювати творчі роздуми, які вимагають нового погляду на шаблонні завдання, і

Суть філософії Кайдзен	
1.	Зосередження на клієнтах (не тільки прибуток, а й якість)
2.	Безперервні зміни (можливість зробити свою роботу краще)
3.	Відкрите визнання проблем (немає проблем – немає вдосконалення)
4.	Формування позитивних взаємовідносин у колективі (між працівниками)
5.	Аналіз основних фактів за точними даними (ніяких припущень)
6.	Усунення основної причини та запобігання рецидивів
7.	Вбудовування якості в процес якомога раніше. Якість має вбудовуватися у виробничий процес, а процес перевірки якості повинен бути постійним

Рис. 1. Сутність філософії Кайдзен на підприємстві

визначення сфер, які потребують удосконалення (рис. 2).

Кайдзен починається з проблеми, або точніше, з визнання, що вона існує. Якщо проблема не виявлена, значить, немає потреби у вдосконаленні. У цьому відмінність Кайдзен від традиційного менеджменту американської та європейської моделі, а саме – рішення усіх проблемних ситуацій безпосередньо в місці їх виникнення, тобто там, де продукту (послугі) додається споживча цінність.

Співробітники японських компаній, що практикують Кайдзен, реалізують десятки пропозицій щодо поліпшень у рік, що значно вище аналогічного показника у великих компаніях інших розвинених країн. Такий підхід до роботи автоматично підвищує ефективність праці, і є інструментом саморозвитку співробітників. Це вірний шлях до створення культури самонавчання [6].

Менеджери, розмірковуючи про поліпшення в стилі Кайдзен, як правило, побоюються дефіциту часу, адже часу катастрофічно не вистачає навіть у звичайному режимі роботи.

Сьогодні традиційний менеджмент орієнтований на кардинальні перетворення та інновації для досягнення технологічних проривів, наприклад, нове обладнання або інформаційні (комп'ютерні) системи. Це суттєві зміни для компаній, де і зосереджено основну увагу керівників. З таких позицій зазвичай Кайдзен розглядається як доповнення до перетворень для збільшення ефекту. Але насправді ефект від постійних удосконалень у сумі може бути порівняно із впровадженням інновацій.

Отже, у центрі концепцій Е. Демінга та М. Імаї є ідея орієнтованості на процеси і їх поступове поліпшення. Так, основні принципи Е. Демінга та концепції Кайдзен знайшли відображення в Міжнародних стандартах якості серії ISO 9000. Перехід на процесний підхід Е. Демінга та результативний підхід М. Імаї до планування діяльності підприємства, а також його управління є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства, яке допомагає підвищити як керуваність підприємства, так і понизити залежність від людського чинника і створити умови для скорочення витрат. Виходячи з основ фінансового планування, зазначені підходи виступають однією із найважливіших передумов успішного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки. Таким чином, фінансове планування на засадах процесно-результативного підходу спрямовує підприємство на постійні зміни, що в сучасних умовах є не тільки необхідним фактором його виживання, а й ефективного розвитку підприємства. Реалізація процесно-результативного підходу в системі фінансового планування перетворює останній з інструменту виключно фінансового забезпечення розвитку в інструмент удосконалення діяльності і, таким чином, характеризується низкою переваг, а саме:

- дозволяє ідентифікувати ключові бізнеспроцеси, що генерують цінність підприємства, і підвищувати їхню фінансову ефективність, що сприяє зростанню його ринкової вартості;
- спрямовує підприємство, його окремі підрозділи на досягнення стратегічних фінансових результатів;
- підвищує рівень інтегрованості управління підприємством у цілому;
- підвищує рівень координованості структурних підрозділів, рівень ефективності їх співробітництва;



Рис. 2. Впровадження філософії Кайдзен як інноваційного підходу до системи фінансового планування на підприємстві

- дозволяє виявляти структурні та процедурні проблеми в організації управління підприємством та їх усувати;

- орієнтує підприємство на постійне зростання і вдосконалення шляхом поліпшення бізнес процесів;

- узгоджується з актуальними і дієвими підходами до управління: стратегічним менеджментом, управлінням якістю, системою оптимізації витрат виробництва;

- оптимізує інформаційні потоки на підприємстві, скорочує час на прийняття управлінських рішень;

- підвищує рівень гнучкості та адаптованості підприємства до зміни умов зовнішнього середовища;

- підвищує рівень мотивації персоналу, що дозволяє підвищити продуктивність і якість їхньої роботи та якість продукції (послуг) підприємства. Отже, у цілому запровадження даної системи фінансового планування дозволить підприємству перейти від фінансового управління досягненням визначених показників, перерозподілу фінансових ресурсів між підрозділами до прямого фінансового управління процесами, орієнтованого на досягнення стратегічних фінансових результатів та підвищення цінності підприємства. Фінансове планування на засадах процесно-результативного підходу спрямовує підприємство на постійні зміни, що в сучасних умовах є необхідним фактором ефективного та стабільного розвитку підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 400 с.
2. Шухарт У.Е. Статистический метод з точки зору контролю якості / У.Е. Шухарт. – Вашингтон, Вища школа, Департамент сільського господарства, 1939. – 155 с.
3. Методологічні аспекти впровадження процесно-орієнтованого підходу при плануванні діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8487/1/3.pdf>.
4. Сінго С. Вивчення виробничої системи Тойоти з точки зору організації виробництва / Пер. з англ. – М. : Інститут комплексних стратегічних досліджень, 2006. – 312 с.
5. Імаї М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / М. Імаї. – М. : Альпина Паблишер, 2009. – 280 с.
6. Кайдзен – довгострокова стратегія японського менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.leaninfo.ru/2010/06/11/kaizen-dolgosrochnaya-strategiya-yaponskogo-menedzhmenta/#>.