

Г. В. Ситник

СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА ПОСЛІДОВНІСТЬ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

У статті обґрунтовано потребу в удосконаленні методологічних засад фінансового планування відповідно до сучасних умов господарювання та адекватних їм концепцій управління, однією з яких є процесний підхід в управлінні. Дослідження ґрунтується на фундаментальних принципах системного підходу, методах наукової абстракції, аналізу й синтезу, індукції та дедукції. З допомогою критично-конструктивного аналізу наявних підходів до структуризації процесу фінансового планування, їх позитивної оцінки й узагальнення, дослідження теоретико-методологічних засад процесного управління сформульовано авторський підхід до визначення структурно-логічної послідовності фінансового планування на основі процесно-орієнтованого підходу, який складається із сімнадцяти етапів, що об'єднуються у взаємопов'язані стратегічну, поточну та оперативну підсистеми. Розкрито зміст основних етапів фінансового планування, типи змін бізнес-процесів відповідно до їх стану та забезпеченості підприємства ресурсами. Зроблено висновок, що запропонована структурно-логічна послідовність етапів фінансового планування на основі процесно-орієнтованого підходу забезпечує комплексний, наскрізний характер фінансового планування, дає змогу чітко пов'язати стратегічні фінансові цілі з бюджетами підприємства, знайти резерви поліпшення фінансового стану підприємства шляхом визначення й контролю показників фінансової ефективності бізнес-процесів. Реалізація цього підходу потребує вдосконалення методологічних засад і практичної інструментарію окремих підсистем фінансового планування: стратегічної, поточної та оперативної, що й буде предметом подальших досліджень автора.

Ключові слова: фінансове планування, бізнес-процес, стратегічні фінансові показники, бюджет.

Форм. 1. Табл. 5. Рис. 2. Літ. 19.

А. В. Сытник

СТРУКТУРНО-ЛОГИЧЕСКАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

В статье обоснована необходимость совершенствования методологических начал финансового планирования в соответствии с современными условиями хозяйствования и адекватными им концепциями управления, одной из которых является процессный подход в управлении. Исследование основано на фундаментальных принципах системного подхода, методах научной абстракции, анализа и синтеза, индукции и дедукции. С помощью критично-конструктивного анализа существующих подходов к структуризации процесса финансового планирования, их положительной оценки и обобщения, исследования теоретико-методологических начал процессного управления сформулирован авторский подход к определению структурно-логической последовательности финансового планирования на основе процессно-ориентированного подхода, который состоит из семнадцати этапов, объединенных во взаимосвязанные стратегическую, текущую и оперативную подсистемы. Раскрыто содержание основных этапов финансового планирования, типы изменений бизнес-процессов в соответствии с их состоянием и обеспеченностью предприятия ресурсами. Сделан вывод, что предложенная структурно-логическая последовательность этапов финансового планирования на основе процессно-ориентированного подхода обеспечивает комплексный, сквозной характер финансового планирования, позволяет четко связать стратегические финансовые цели с бюджетами предприятия, найти резервы улучшения финансового состояния предприятия

© Ситник Г. В., 2014

путем определения и контроля показателей финансовой эффективности бизнес-процессов. Реализация этого подхода требует совершенствования методологических основ и практического инструментария отдельных подсистем финансового планирования: стратегической, текущей и оперативной, что и будет предметом дальнейших исследований автора.

Ключевые слова: финансовое планирование, бизнес-процесс, стратегические финансовые показатели, бюджет.

Hanna Sytnyk

STRUCTURAL AND LOGICAL SEQUENCE OF FINANCIAL PLANNING ON THE BASIS OF THE PROCESS-ORIENTED APPROACH

The necessity of improvement of the financial planning methodological basis in accordance with modern conditions of business and appropriate concepts of management are justified in this article. One of such concepts is process-oriented management approach. Fundamental principles of system-oriented approach, methods of scientific abstraction, analysis and synthesis, induction and deduction are methodological basis of the research. Critical and constructive analysis of available approaches to structuring of financial planning process, its positive estimation and generalization, research of theoretical and methodological basis of process-oriented management approach made it possible to formulate author's approach to determination of the structural and logical sequence of the financial planning on the basis of the process-oriented approach, which contains 17 stages, that are unified in interacting strategic, current and operational subsystems. Content of main stages of the financial planning, types of changes of business processes according to their status and level of resource endowment of the enterprise are examined in this article. Proposed structural and logical sequence of stages of the financial planning on the basis of process-oriented approach provides complex, cross-cutting type of the financial planning, which allows connecting strategic financial targets with budgets of the enterprise, as well as searching for reserves for improvement of financial status of the enterprise by setting and controlling performance indicators of the business processes financial efficiency. Implementation of this approach requires improvement of methodological basis and practical frame of certain subsystems of the financial planning: strategic, current and operational, which will be the subject of the further author's research.

Keywords: financial planning, business process, strategic financial indicators, budget.

JEL classification: G30, G32.

Підвищення рівня динамізму зовнішнього середовища, ускладнення внутрішніх умов функціонування підприємства посилюють вимоги до рівня управління, потребують пошуку та запровадження прогресивних підходів. Планування як одну з найважливіших і найскладніших його функцій слід постійно вдосконалювати і переосмислювати, оскільки саме в процесі його здійснення обґрунтовуються моделі розвитку підприємства, що визначатимуть спроможність соціально-економічної системи до стійкого розвитку, ефективного функціонування, досягнення стратегічних цілей. Важливу роль у системі планування підприємства відіграє його фінансова складова, яка проектує фінансове забезпечення його розвитку.

Питання фінансового планування тривалий час перебувають у полі зору науковців і практиків. Вивченню його теоретико-методологічних засад і практичного інструментарію присвячені праці багатьох дослідників [1–6]. Важливе місце в них посідає визначення змісту та етапів фінансового планування, стосовно яких не сформовано єдиного підходу.

Авторський колектив під керівництвом А. М. Поддєрьогіна розглядає фінансове планування як єдиний процес, що охоплює шість етапів: 1) аналіз фінансової ситуації; 2) розроблення загальної фінансової стратегії; 3) складання поточних фінансових планів; 4) коригування, узгодження і конкретизація фінансового плану; 5) розроблення оперативних фінансових планів; 6) контролінг [6, с. 408, 409]. Схожої думки у визначенні етапів фінансового планування і послідовності їх здійснення дотримується О. Біла [3].

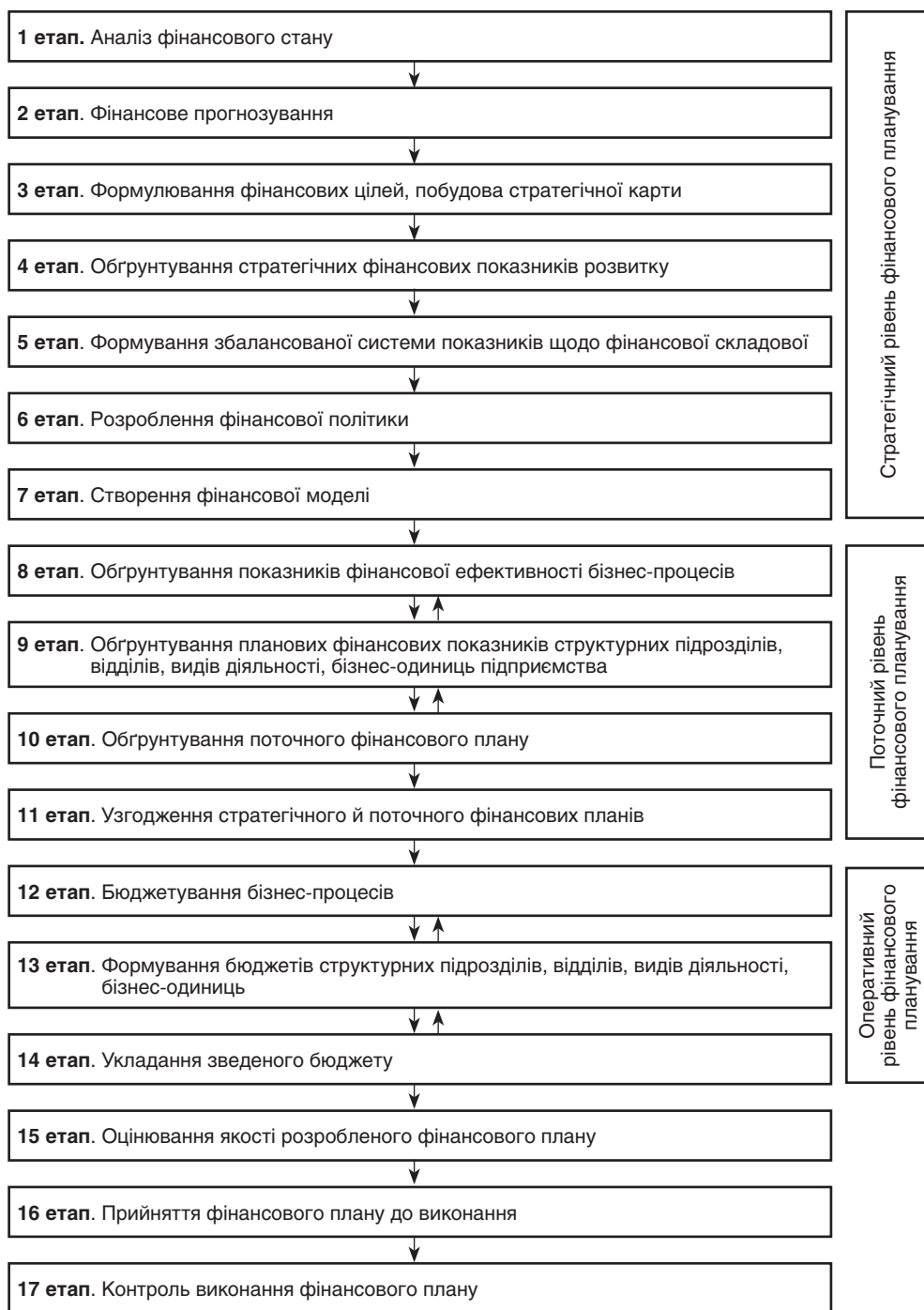
Авторський колектив під керівництвом А. А. Мазаракі визначає таку логіку процесу фінансового планування: 1) розроблення фінансових політик і прогнозів з окремих напрямів управління фінансами; 2) перевірка відповідності потреби в капіталі джерелам забезпечення; 3) формування проекту фінансового плану; 4) економічна експертиза ефективності розроблених політик управління фінансами підприємства; 5) прийняття фінансового плану до виконання [5, с. 757].

Різні підходи до структуризації процесу фінансового планування пояснюються, з одного боку, його складністю, а з другого — певною мірою творчим характером здійснення як найскладнішої функції фінансового управління. Загалом їхньою спільною рисою є базування на традиційній функціональній структурі управління.

Останнім часом у теоретичних дослідженнях з проблем управління і на практиці набуває популярності процесний підхід як більш ефективний і продуктивний, оскільки передбачає орієнтацію управління на клієнта і його потреби, розгляд підприємства як системи процесів, що перетворюють входи на виходи і забезпечують таким чином вищу якість і результативність діяльності. Розвиток процесного підходу в управлінні потребує адекватних змін і в процесі фінансового планування. Так, у сучасних дослідженнях із проблем фінансового планування формулюються ідеї спрямованості планових процедур на процеси, але переважно в його оперативній підсистемі: Дж. Антос і Д. Брімсон [7] розглядають бюджетування в розрізі бізнес-процесів компанії, які додають їй цінності. Робиться спроба пов'язати бюджети бізнес-процесів зі стратегічними цілями діяльності. Незважаючи на значні теоретичні й практичні здобутки, процесно-орієнтоване фінансове планування залишається малодослідженою сферою. На сьогодні не сформульовано комплексних концепцій фінансового планування з використанням процесно-орієнтованого підходу, моделі його реалізації на підприємстві.

Мета дослідження полягає у визначенні структурно-логічної послідовності й змісту основних етапів фінансового планування на підприємстві з допомогою процесного підходу.

Критично-конструктивний аналіз застосовуваних підходів до структуризації процесу фінансового планування, їх позитивна оцінка й узагальнення, дослідження теоретико-методологічних засад процесного управління дали нам можливість сформулювати авторський підхід до визначення структурно-логічної послідовності фінансового планування на основі процесно-орієнтованого підходу (рис. 1).



Джерело: побудовано автором.

Рис. 1. Структурно-логічна послідовність етапів фінансового планування на підприємстві на засадах процесно-орієнтованого підходу

Першим і вихідним етапом є стратегічний і поточний аналіз фінансового стану.

Стратегічний фінансовий аналіз являє собою процес дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на результативність фінансової діяльності підприємства з метою виявлення особливостей і можливих шляхів розвитку [8, с. 43]. Це найскладніша підсистема аналітичної роботи, під час якої треба виявити стратегічні можливості розвитку, ідентифікувати драйвери зростання вартості бізнесу за фінансовою складовою, визначити стратегічні параметри фінансового потенціалу підприємства. Складність і важливість цього етапу роботи зумовлюють необхідність комплексного визначення та систематизації об'єктів такого аналізу з метою структуризації процесу його проведення. У сучасній науковій літературі з проблем стратегічного управління не сформовано єдиного підходу до виокремлення відповідних об'єктів. Так, теорія стратегічного менеджменту вирізняє два базові елементи, що визначають стратегічні можливості підприємства: ресурси і компетенції [9; 10], котрі й розглядаються як основні об'єкти стратегічного аналізу і класифікуються на вузкі сегменти в розрізі видів ресурсів і ключових компетенцій.

Узагальнюючи та доповнюючи підходи до сегментації об'єктів стратегічного фінансового аналізу ми виокремили їх види (табл. 1).

Таблиця 1. Сегментація об'єктів стратегічного фінансового аналізу підприємства

Об'єкти стратегічного фінансового аналізу	Сегменти стратегічного фінансового аналізу
Фінансові ресурси підприємства	Власні фінансові ресурси, позикові фінансові ресурси
Активи підприємства	Необоротні активи підприємства, оборотні активи підприємства
Фінансова збалансованість підприємства	Структура капіталу, структура активів, збалансованість грошових потоків, збалансованість ризик-позиції
Бізнес-процеси фінансового менеджменту	Бухгалтерський і податковий облік, фінансовий аналіз, фінансове планування, фінансовий контроль, здійснення фінансових операцій
Персонал фінансового менеджменту	Рівень освіти та компетенцій, рівень корпоративної культури фінансових менеджерів

Джерело: Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк — К. : Ника-Центр ; Эльга, 2004. — 711 с.; Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2008. — 560 с.; Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2003. — 386 с.; Блакита Г. В. Финансовая стратегия торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти / Г. В. Блакита. — К. : КНТЕУ, 2010. — 244 с.

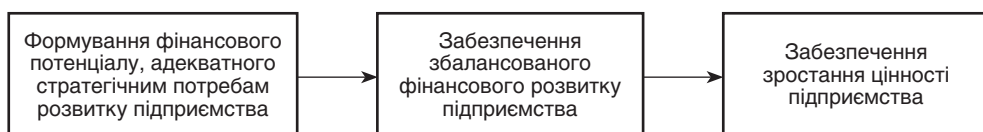
Стратегічний фінансовий аналіз передбачає оцінювання факторів зовнішнього і внутрішнього фінансового середовища за об'єктами і сегментами фінансового аналізу. У процесі аналізу оцінюється характер впливу певних факторів на стратегічні можливості підприємства (можливості, загрози — щодо зовнішнього середовища; сильна, нейтральна, слабка позиції — щодо внутрішнього середовища).

Результатом стратегічного фінансового аналізу є ідентифікація стратегічної фінансової позиції підприємства.

Поточний фінансовий аналіз передбачає деталізоване оцінювання окремих аспектів фінансового стану підприємства та факторів, що на них впливають (рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості, рівня фінансового ризику, фінансової ефективності окремих бізнес-процесів), з метою виявлення резервів його поліпшення.

На *другому етапі* складаються фінансові прогнози розвитку підприємства. Прогнозування (від грец. *prognosis* — передбачення) — вид пізнавальної діяльності, спрямований на визначення тенденцій динаміки конкретного об'єкта або явища з допомогою аналізу його стану в минулому і поточному періодах [11]. З огляду на це фінансове прогнозування являє собою процес визначення тенденцій розвитку фінансового стану підприємства на підставі його попереднього аналізу. Фінансовий прогноз характеризує ймовірний фінансовий стан, зважаючи на тенденції фінансового потенціалу та параметри зовнішнього фінансового середовища. Таким чином, фінансовий прогноз виявляє систему альтернатив фінансового розвитку підприємства, у межах яких формуються й конкретизуються цілі та приймаються рішення щодо способів їх досягнення.

Третій етап передбачає постановку стратегічних фінансових цілей розвитку, які являють собою описані у формалізованому вигляді бажані параметри стратегічної фінансової позиції підприємства, що дають змогу спрямувати його фінансову діяльність на довгострокову перспективу й оцінити її результати [8, с. 112]. Передумовами їх формування є суб'єктивні фінансові інтереси власників та інших зацікавлених груп, притаманна їм фінансова філософія та вихідні параметри стратегічної фінансової позиції. Отже, стратегічні фінансові цілі відображають бажані параметри фінансового потенціалу та фінансового розвитку підприємства (рис. 2).



Джерело: побудовано автором.

Рис. 2. Ланцюг стратегічних фінансових цілей підприємства

Зважаючи на те, що стійкий і збалансований розвиток підприємства можливий лише за умови реалізації фінансових інтересів різних зацікавлених груп, процес цілевизначення передбачає їх інтеграцію в систему фінансових цілей підприємства. Їх узагальнення можливе з допомогою так званих когнітивних карт, які поширилися в когнітивній психології й соціології [12; 13] і починають застосовуватися для розв'язання соціальних, екологічних та економічних проблем. У широкому значенні когнітивна карта є схематичним, спрощеним описом фрагмента картини світу індивіда, що стосується певної проблемної ситуації, візуалізованим у вигляді множини вершин, кожна з яких відповідає

одному з факторів чи елементів і пов'язана з іншими дугами, котрі характеризують причинно-наслідкові зв'язки між ними.

Когнітивні карти можуть бути базою для розроблення стратегічної карти, яка, на думку авторів цієї методики, є “наочною моделлю інтеграції цілей організації.., ілюстрацією причинно-наслідкових зв'язків між бажаними результатами клієнтської і фінансової складових, з одного боку, і результатами в основних внутрішніх процесах” [14, с. 123].

Четвертий етап пов'язаний із відображенням стратегічних фінансових цілей у формі конкретних фінансових показників. Такі цілі зазвичай конкретизуються у формі відносних індикаторів: темпів приросту, коефіцієнтів. Прикладами є рентабельність власного капіталу й активів, граничний рівень фінансових ризиків, коефіцієнт фінансової автономії, темп приросту чистого грошового потоку тощо. Їх перелік індивідуальний для кожного підприємства, визначається стратегічними потребами розвитку, характером і пріоритетом окремих цілей, але має відображати майбутні бажані параметри за всіма стратегічними напрямками фінансової діяльності.

На *п'ятому етапі* обґрунтовується збалансована система показників за фінансовою складовою. Як зазначають Р. Каплан і Д. Нортон, вона “дає можливість підприємству перетворити своє бачення майбутнього та стратегію в дію, надаючи нову концептуальну базу, яка пояснює стратегію підприємства шляхом обраних цілей та показників” [15, с. 28], а “фінансові показники оцінюють економічні наслідки рішень і виступають індикаторами відповідності стратегії компанії, її здійснення і втілення загальному плану вдосконалення підприємства в цілому” [15, с. 29]. Збалансована система фінансових показників конкретизує і деталізує фінансові цілі за окремими видами діяльності, підрозділами, бізнес-одиницями.

Шостий етап передбачає формування фінансової політики підприємства, яка є формою реалізації фінансової ідеології і стратегії підприємства за окремими напрямками фінансової діяльності [4, с. 104]. Основні її види — політика формування й фінансування активів, кредитна, інвестиційна, дивідендна політики.

На *сьомому етапі* обґрунтовується фінансова модель підприємства. У загальному розумінні модель — це образ реального процесу (явища), відтворений у матеріальній чи ідеальній формі, що відображає суттєві властивості модельованого об'єкта і заміщує його під час дослідження [16, с. 70]. Таким чином, під фінансовою моделлю підприємства ми маємо на увазі образ реальної системи відносин щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів. У економічних дослідженнях моделі класифікуються за багатьма ознаками й детально описані в спеціальній літературі. У табл. 2 розглянуто моделі, котрі застосовуються у фінансовому плануванні.

Застосування фінансових моделей у плануванні дає змогу здійснювати багатоваріантні розрахунки й обирати найбільш ефективний і адекватний з огляду на стратегічні потреби варіант фінансового розвитку підприємства.

Сьомий етап завершує планово-аналітичну роботу стратегічного рівня фінансового планування.

Таблиця 2. Моделі, що застосовуються у фінансовому плануванні

Модель	Коротка характеристика
Фінансові моделі на основі алгебраїчних рівнянь	
Модель Уоррена — Шелтона "FINPLAN"	Ґрунтується на системі алгебраїчних рівнянь і охоплює всі аспекти фінансової діяльності підприємства, дає змогу здійснювати імітаційне моделювання варіантів фінансового розвитку підприємства при зміні параметрів: обсяг реалізації, рівень нерозподіленого прибутку, коефіцієнта фінансового левереджу. Охоплює 20 рівнянь, що описують інвестиційну й дивідендну політику, виробничу програму та політику фінансування активів
Балансово-фінансова модель Мертенса — Гріза	Ґрунтується на системі алгебраїчних рівнянь, параметри яких групуються за модулями: 1) накопичені дані минулих періодів (статті звітних балансів); 2) параметри, що вводяться періодично чи змінюються самою системою (коефіцієнти витрат тощо); 3) дані, що постійно оновлюються (надходження і вибуття запасів, основних засобів, обсяги реалізації тощо); 4) показники, що розраховуються самою системою (амортизація, прибуток)
Модель Інституту планування м. Гіссена	Складається з базової моделі (матриці витрат і доходів, балансових статей, статей надходження і витрачання грошових коштів), яка поєднується з чотирма допоміжними модулями: модель амортизації, кредитна модель, модель залишкового фінансування, входи-виходи моделі. Застосовується переважно для стратегічного фінансового планування, але адаптується і для здійснення поточного планування
Модель інтегрованого управління прибутком і фінансами Лакхіта	Імітаційна модель передбачає стратегічне й оперативне планування прибутку і ліквідності по підприємству загалом, за функціональними підрозділами і службами. Бюджетне планування будується за принципом зустрічних потоків
Моделі на основі лінійного програмування	
Модель лінійного програмування Карлетона	Передбачає вибір цільової функції, змінних та системи обмежень. Цільова функція моделі — максимізація приведеної вартості власного (акціонерного) капіталу (модифікація моделі Гордона)
Аналітична модель Швайма	Базується на методах лінійного програмування з врахуванням видів продукції, незмінності цін продажу та цін на ресурси, лінійної однорідності виробничих функцій. Передбачає синхронну оптимізацію виробничої, інвестиційної програм та програми фінансування активів
Модель зустрічного цільового планування прибутку Цвікера	Дає змогу реалізовувати концепцію "управління за цілями": пов'язує генеральні цілі підприємства з базовими цілями підрозділів. Передбачає три етапи планування: згори донизу, знизу догори та зустрічне планування
Моделі на основі регресійного аналізу	
Модель Спайса на основі регресійного аналізу	Базується на п'яти рівняннях множинної регресії, що дають можливість здійснювати аналіз взаємопов'язаних рішень щодо інвестицій, залучення капіталу та дивідендів, що відтворюють траєкторію фінансових рішень

Джерело: Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. ; под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. — М. : Финансы и статистика, 1997. — 800 с.; Ченг Ли Ф. Финансы корпораций: теория, методы и практика / Ф. Ли Ченг, Дж. И. Финнерти ; пер. с англ. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 686 с.; Carleton W. T. An Analytical Model for Long-range Planning / W. T. Carleton // Journal of Finance. — 1970. — № 25. — P. 291—315.

Восьмий є вихідним етапом поточного фінансового планування і передбачає ідентифікацію бізнес-процесів підприємства в розрізі основних, допоміжних (обслуговуючих) і процесів управління й обґрунтування цільових показників їхньої фінансової ефективності. У системі таких показників доцільно виокремити показники прибутковості, доходності, витрато- і ресурсомісткості процесів. У межах етапу здійснюється попереднє оцінювання можливості забезпечити цільові показники і відповідно стратегічні фінансові цілі діяльності підприємства, зважаючи на наявний стан бізнес-процесів, тобто ініціюється цикл їх удосконалення.

Дев'ятий етап передбачає формування на основі фінансових показників бізнес-процесів фінансових показників окремих підрозділів, секцій, видів діяльності, бізнес-одиниць, центрів відповідальності.

Десятий етап має на меті складання поточного фінансового плану по підприємству загалом у розрізі окремих документів: плану доходів і витрат, балансового плану, плану надходження і витрачання грошових коштів.

Восьмий — десятий етапи фінансового планування відбуваються синхронно і передбачають взаємне узгодження.

Одинадцятий етап охоплює остаточне узгодження стратегічного і поточного фінансового планів.

Дванадцятий етап започатковує процес оперативного фінансового планування й передбачає бюджетування бізнес-процесів підприємства (АВВ), яке не слід ототожнювати з попроцесним калькулюванням витрат (АВС). На відміну від АВС, яке ґрунтується на історичному погляді на розвиток подій, оперує бухгалтерською інформацією, використовує відомі драйвери витрат, АВВ передбачає перспективний погляд на події, базується на прогнозній оцінці попиту й обсягу реалізації, коефіцієнтах споживання ресурсів, має на меті прогнозувати оцінку ресурсів та їхньої вартості, дає змогу оцінювати ефективність бізнес-процесів у майбутньому.

На *тринадцятому етапі* обґрунтовуються бюджети за окремими структурними підрозділами, бізнес-одинацями, видами діяльності.

На *чотирнадцятому етапі* формується зведений бюджет по підприємству у вигляді платіжного календаря, який узагальнює планові розрахунки двох попередніх етапів і узгоджується з розробленими стратегічним і поточним фінансовими планами.

Цикл бюджетування (12—14 етапи) відбувається як синхронний процес, під час якого узгоджуються бюджети різного виду і рівня.

П'ятнадцятий етап передбачає оцінювання якості розробленого фінансового плану — сукупності його взаємопов'язаних і взаємозумовлених параметрів, що відповідають потребам фінансового розвитку та інтересам стейкхолдерів. У системі такого оцінювання ми виокремили аспекти (складові) та критерії якості: результативність (досягнення цілей фінансового розвитку, ефективність); збалансованість (узгодженість цілей і завдань, збалансованість фінансових інтересів стейкхолдерів, параметрів фінансової діяльності, пропорцій розвитку підприємства); функціональність (цільова спрямованість, адаптивність, варіативність, інформативність, адресність, комплексність); методична придатність (реалістичність, наукова обґрунтованість). Узагальнювальне оцінювання рівня якості фінансового плану здійснюється на підставі встановлених балів за кожним критерієм якості та коефіцієнтів значущості для критеріїв і складових якості за таким алгоритмом:

$$P_{\text{яфп}} = \sum_{i=1}^4 \sum_{j=1}^{14} b_j k_j k_i,$$

де $P_{\text{яфп}}$ — показник якості фінансового плану;

b_j — кількість балів за j -им критерієм якості;

k_j — коефіцієнт значимості j -го критерію якості;

k_i — коефіцієнт значимості i -ї складової якості.

Шістнадцятий етап передбачає прийняття фінансового плану до виконання після попереднього узгодження й оцінювання якості.

На *сімнадцятому етапі* здійснюється контроль виконання фінансового плану, під час якого оцінюються відхилення за основними плановими показниками, причини їх виникнення та обґрунтовуються заходи щодо усунення. У системі процесно-орієнтованого фінансового планування особливого значення набувають контроль виконання показників фінансової ефективності бізнес-процесів і формування заходів стосовно їх удосконалення.

Таким чином, фінансове планування на засадах процесно-орієнтованого підходу спрямовує підприємство на постійні зміни, що в сучасних умовах є необхідним фактором не тільки ефективного розвитку підприємства, а й взагалі його життєздатності. Підходи до управління цими змінами залежать від їхнього масштабу та характеру. Адаптуючи підхід Дж. Балогана та В. Хоп Хілі [17] до типології стратегічних змін, ми виокремили типи змін бізнес-процесів, з огляду на їхній діапазон і характер (табл. 3).

Таблиця 3. Типологія змін бізнес-процесів підприємства

Критерії типології		Діапазон (масштаб) змін	
		Неістотні зміни	Істотні (трансформаційні) зміни
Природа змін	Поступові	Конфігурація	Еволюція
	Стрімкі (стрибокподібні)	Реконструкція	Реінжиніринг

Джерело: Balogun J. Exploring Strategic Change / J. Balogun, V. Hope Hailey. — Prentice Hall, 1999. — 276 р.

Конфігурація — це зміни, які можна здійснити поступово й у межах наявної парадигми, що передбачає перегляд відповідальних за процес осіб, його спрощення шляхом забезпечення більшої узгодженості між персоналом різних функціональних підрозділів тощо. Конфігурація — найпоширеніша форма змін бізнес-процесів, до якої вдаються підприємства, зважаючи на її поступовий, нерадикальний характер.

Реконструкція передбачає стрімку зміну бізнес-процесів у відносно короткий проміжок часу, однак вона не торкається парадигми фундаментально: принципово не змінює бізнес-моделі підприємства, структури управління тощо.

Еволюційні зміни бізнес-процесів відбуваються поступово, відносно тривалий проміжок часу і в кінцевому підсумку зумовлюють кардинальну модифікацію бізнес-моделі підприємства.

Реінжиніринг, за визначенням авторів його концепції [18], передбачає фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів підприємства, що веде до докорінної зміни бізнес-моделі підприємства, структури управління. Він необхідний, коли наявна бізнес-модель та усталений порядок бізнес-процесів не дають підприємству можливості виконувати стратегічні завдання, мати конкурентні переваги або взагалі забезпечувати належний виробничий процес. Водночас до реінжинірингу можуть вдаватися підприємства і з

ефективними бізнес-процесами, яким властиві високий рівень інноваційного розвитку, перспективне мислення й формування конкурентних переваг.

Необхідні масштаби зміни бізнес-процесів виявляються в перебігу їхнього оцінювання на відповідність цільовим показникам. Ми пропонуємо виокремити такі їхні стани (табл. 4).

Таблиця 4. Стани бізнес-процесів підприємства торгівлі

Стан	Характеристика	Бажаний діапазон змін
Повністю адекватні	Відповідність бізнес-процесів цільовим показникам їх ефективності	Неістотні
Скоріше адекватні	Нижчі за цільові, але наближені до верхньої межі стандарту	
Майже адекватні	Нижчі за цільові, але наближені до нижньої межі стандартів	
Малоадекватні	Нижчі за цільові, “виходять із коридору стандартів”	Істотні
Неадекватні	Значно нижчі за цільові показники	

Джерело: складено автором.

Аналіз стану бізнес-процесів дає змогу визначити необхідний тип їх змін. Але виходячи з обмеженості ресурсів підприємства, вибір типу здійснюється з урахуванням рівня забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, оскільки запровадження масштабних і стрімких змін потребує адекватних фінансових ресурсів. З огляду на це, ми пропонуємо матрицю відповідності типів змін стану бізнес-процесів фінансовим можливостям підприємства (табл. 5).

Таблиця 5. Відповідність типів змін стану бізнес-процесів і рівня забезпеченості фінансовими ресурсами

Стан бізнес-процесів	Рівень забезпеченості фінансовими ресурсами		
	Високий	Достатній	Низький
Повністю адекватні	Випереджальні зміни на вдосконалення		
Скоріше адекватні	Конфігурація		
Майже адекватні	Реконструкція. Конфігурація	Конфігурація. Реконструкція	Конфігурація
Малоадекватні	Рейнжиніринг	Рейнжиніринг. Еволюція	Еволюція
Неадекватні	Рейнжиніринг	Рейнжиніринг	Еволюція

Джерело: складено автором.

Повна адекватність бізнес-процесів, незважаючи на відповідність цільовим показникам ефективності, не означає зупинення процесу їх удосконалення, адже це суперечить природі процесно-орієнтованого підходу. Такому стану властиві поступові несуттєві зміни, що мають випереджальний характер.

У ситуації, коли бізнес-процеси оцінюються як “скоріше адекватні”, потрібні неістотні зміни переважно поступового характеру, тобто найвідповіднішою формою реагування є конфігурація.

Коли бізнес-процеси оцінюються як “майже адекватні”, за високого рівня фінансового забезпечення підприємства насамперед має розглядатися

можливість їх реконструкції, що може забезпечити швидше їх удосконалення й, відповідно, фінансовий результат у перспективі. Також можливе застосування конфігураційного типу змін як менш витратного й комфортнішого для персоналу. Конфігурація прийнятніша за достатнього рівня забезпечення фінансовими ресурсами, але у разі агресивного стилю управління й психологічної готовності колективу може застосовуватися реконструкція. В умовах низького рівня забезпеченості фінансовими ресурсами, коли діяльність підприємства характеризується досить високим рівнем фінансових ризиків, радикальні типи змін бізнес-процесів не завжди доречні й адекватнішою формою реагування є конфігурація.

Ідентифікація стану бізнес-процесів як “малоадекватних” та “неадекватних” автоматично потребує істотних за масштабами змін. За високого і достатнього рівнів забезпеченості фінансовими ресурсами підприємству доцільно розглядати можливість реінжинірингу. Лише істотні ресурсні обмеження спонукають вдатися до еволюційних змін. Слід зазначити, що підприємство з “неадекватними” бізнес-процесами і низькими ресурсними можливостями має оцінити свій потенціал виживання (зміст і методологія оцінювання потенціалу виживання ґрунтовно описані в праці Л. О. Лігоненко [19, с. 267–277]), і з урахуванням такої оцінки прийняти рішення.

Визначена відповідність типів змін стану бізнес-процесів і рівня забезпеченості фінансовими ресурсами має суто рекомендаційний характер, а вибір типу таких змін у практичній діяльності здійснюється з позицій обмеженої (суб’єктивної) раціональності й обумовлюється низкою додаткових факторів, зокрема:

- обсягами діяльності та часткою на ринку;
- переважним когнітивним стилем управління;
- психологічною готовністю персоналу до змін.

Урахування зазначених чинників дає змогу формувати систему заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів із метою забезпечення їх унікальної моделі, що генерує конкурентні переваги, сприяє реалізації стратегічних завдань розвитку, забезпечує цільові фінансові показники діяльності.

Запропонована структурно-логічна послідовність етапів фінансового планування на засадах процесно-орієнтованого підходу забезпечує комплексний, наскрізний характер фінансового планування, дає можливість чітко пов’язати стратегічні фінансові цілі з бюджетами підприємства, віднайти резерви поліпшення фінансового стану підприємства через встановлення і контроль показників фінансової ефективності бізнес-процесів. Реалізація цього підходу потребує вдосконалення методологічних засад і практичного інструментарію окремих підсистем фінансового планування — стратегічної, поточної та оперативної, що й буде предметом подальшого дослідження автора.

Список використаних джерел

1. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. — М. : Прогресс, 1985. — 278 с.
2. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. ; под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. — М. : Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
3. *Біла О. Г.* Фінансове планування і прогнозування : навч. посіб. / О. Г. Біла. — Л. : Компакт-ЛВ, 2007. — 316 с.
4. *Бланк И. А.* Основы финансового менеджмента : в 2 т. Т. 1 / И. А. Бланк. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ОМЕГА-Л, 2011. — 656 с.
5. *Мазаракі А. А.* Економіка торговельного підприємства : підручник / А. А. Мазаракі, Н. М. Ушакова, Л. О. Лігоненко ; під ред. Н. М. Ушакової. — К. : Хрещатик, 1999. — 800 с.
6. *Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. ; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. — 5-те вид., перероб. та допов. — К. : КНЕУ, 2004. — 546 с.*
7. *Бримсон Д.* Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Д. Бримсон, Дж. Антос ; пер. с англ. — М. ; СПб. : Вершина, 2006. — 336 с.
8. *Бланк И. А.* Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. — К. : Ника-Центр ; Эльга, 2004. — 711 с.
9. *Грант Р.* Современный стратегический анализ / Р. Грант ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2008. — 560 с.
10. *Дженстер П.* Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2003. — 386 с.
11. Служба тематических толковых словарей “Glossary Commander” [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RPwujtunowuigtol.
12. *Eden C.* Cognitive mapping / C. Eden // European Journal of Operational Research. — 1988. — Vol. 36, № 1. — P. 1–13.
13. *Робертс Ф. С.* Дискретные математические модели с приложениями к социальным, биологическим и экологическим задачам / Ф. С. Робертс. — М. : Наука, 1986. — 497 с.
14. *Каплан Р.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортона ; пер. с англ. — М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2005. — 493 с.
15. *Каплан Р.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортона ; пер. с англ. О. Л. Пелявского. — М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2004. — 320 с.
16. *Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація) : навч. посіб. / за ред. А. А. Мазаракі. — К. : КНТЕУ, 2010. — 280 с.*
17. *Balogun J.* Exploring Strategic Change / J. Balogun, V. Hope Hailey. — Prentice Hall, 1999. — 276 p.
18. *Хаммер М.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. — СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1997. — 332 с.
19. *Лігоненко Л. О.* Антикризисное управління : монографія / Л. О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2001. — 580 с.