

УДК 65.011

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-30-37

## LEAN ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ФІНАНСОВОГО ДЕПАРТАМЕНТУ

**Єрохін К.Я.**

*к.е.н., доцент кафедри управління проєктами і процесами, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,  
м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (050)-35-34-125, e-mail: kostantiney@krok.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0108-3659>*

## LEAN APPROACH TO THE ORGANIZATION OF THE FINANCIAL DEPARTMENT

**Yerokhin K.**

*Ph.D. (Economics), associate professor of project and process management department, "KROK" University,  
st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (050)-35-34-125, e-mail: kostantiney@krok.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0108-3659>*

**Анотація.** У статті розглядається експеримент по реорганізації роботи фінансового департаменту в постійно діючі проєкти за методологією LEAN. Метою статті є розгляд інноваційного підходу розробки і впровадження проєктно-орієнтованої функції фінансового відділу з урахуванням методології LEAN, що дозволить підвищити ефективність процесів фінансового управління та обліку, контролю, аналізу даних, збільшить цінність для користувача такої інформації та дозволить більш ефективно досягати спільної мети. Дана методологія є ефективною концепцією менеджменту, суть якої полягає в оптимізації бізнес-процесів за рахунок максимальної орієнтації на інтереси та потреби клієнта (ринку) і врахування мотивації кожного працівника. Впровадження методології в ідеалі дозволяє вирішити цілу низку основних проблем, з якими щодня і щогодини зіштовхуються більшість підприємств: досягти високої якості при мінімальних витратах, скоротити терміни створення продукції, уникнути надвиробництва, врегулювати питання поставок. В результаті застосування передових інноваційних методів бізнес-аналізу, проєктного менеджменту та гнучкої методології управління була проведена реорганізація фінансової функції компанії, визначені споживачі інформації, проведена їх сегментація і переорієнтація роботи підрозділів для максимального задоволення потреб таких споживачів. Були розроблені функціональні стратегії у вигляді цілей по кожному з проєктів, періодичності надання інформації споживачам, розроблена система контролю якості та повноти надання інформації, а також здійснено звірку функціональних цілей із загальними стратегічними цілями бізнесу в цілому, а також відповідність їх місії та баченню компанії. В результаті було створені окремі проєкти, в рамках яких працівники самостійно можуть вибрати собі роль відповідно до процесної структури і методології LEAN. Крім цього, проведений бізнес-аналіз процесів в кожному окремому проєкті виявив неефективні ділянки роботи, в результаті було скорочено документообіг на 25%, а час виконання процесів - в середньому на 15%. Також в процесі експерименту встановлено чіткі і прозорі цілі, які підвищили мотивацію працівників і стали основою для впровадження системи KPI для фінансового відділу, введена система оцінки якості, повноти та своєчасності надання фінансової інформації для споживачів, що дозволило вимірювати ступінь задоволеності результатами роботи підрозділу.

**Ключові слова:** фінанси; проєктний менеджмент; LEAN; управління командами; бізнес-аналіз.

Формули: 0; рис.: 7; табл.: 0, бібл.: 15.

**Annotation.** The article examines the experiment of reorganizing the work of the finance department into permanent projects according to the LEAN methodology. The aim of the article is to consider an innovative approach to developing and implementing a project-oriented function of the finance department, taking into account the LEAN methodology, which will increase the efficiency of financial management and accounting, control, data analysis, increase the value for users and more effectively achieve common goals. This methodology is an effective management concept, the essence of which is to optimize business processes by maximizing focus on the interests and needs of the client (market) and taking into account the motivation of each employee. The introduction of the methodology ideally allows to solve a number of major problems that most companies face every day and every hour: to achieve high quality at minimal cost, to reduce production time, to avoid overproduction, to regulate supply issues. As a result of application of advanced innovative methods of business analysis, project management and flexible management methodology, the company's financial function was reorganized, consumers of information were identified, their segmentation and reorientation of departments to maximize the needs of such consumers. Functional strategies were developed in the form of goals for each project, frequency of information to consumers, developed a system of quality control and

*completeness of information, as well as a comparison of functional goals with general strategic goals of the business as a whole, as well as their mission and vision. As a result, separate projects were created, in which employees can independently choose their role in accordance with the process structure and methodology of LEAN. In addition, the business analysis of the processes in each individual project revealed inefficient areas of work, as a result, document flow was reduced by 25%, and process execution time - by an average of 15%. Also in the course of the experiment clear and transparent goals were set, which increased the motivation of employees and became the basis for the implementation of KRI system for the finance department, introduced a system of quality, completeness and timeliness of financial information for consumers.*

**Key words:** *finance; project management; LEAN; team management; business analysis.*

**Formulas:** 0; **fig.:** 7; **tabl.:** 1; **bibl.:** 15.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах ведення бізнесу все більшу увагу слід приділяти ефективності бізнес-процесів, оптимальному використанню усіх видів ресурсів – матеріальних, трудових, фінансових тощо. Саме тому передові методи проектного менеджменту можуть допомогти при побудові сучасних інноваційних моделей роботи підтримуючих функцій бізнесу, таких як фінанси, HR, адміністрація, логістика, постачання та ін.

Основна місія управління будь-яким проектом – досягнення попередньо визначених результатів (цілей), саме ця мета є рушійною силою проекту, і всі зусилля, що докладаються до планування і реалізації, спрямовані на її досягнення. Проектний менеджмент розглядає будь-яке підприємство як систему і, відповідно до закону розвитку систем, в будь-якому підприємстві можна виділити дві підсистеми: консервативну, тобто підтримку існуючих процесів, та адаптивна, тобто зміни, які мають збільшити ефективність системи в цілому.

Підприємства, які гнучко поєднують консервативну та адаптивну підсистеми, мають конкурентні переваги на ринку та здатні швидко пристосовувати систему організації під глобальні зміни, що відбуваються в світі, в у них більше шансів для отримання кращих ринкових позицій і подальшого розвитку компанії.

В статті розглядається практичні аспекти застосування методології управління проектами LEAN при побудові роботи фінансового департаменту на прикладі ІТ-компанії (провайдера сучасних інноваційних послуг по розробці програмного забезпечення для клієнтів).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління проектами, як управління змінами, є досить розвинутою сферою теорії управління, результати досліджень в якій знаходять широке застосування на практиці.

Серед вітчизняних та зарубіжних вчених уваги заслуговують наукові праці по організації проектної роботи таких авторів, як І. А. Бланк [2], В. Г. Федоренко [7], В. А. Вісящев [9], Г. Дітхелма [9] та ін. Варто зазначити, що з точки зору класичного проектного менеджменту є три основних «кити» для досягнення успіху - якість проекту, його вартість і час на реалізацію. Саме цю «трійцю» в кінці 50-х рр. XX ст. в США назвали «троїстою обмеженістю» або «трикутником управління проектами» (The Project Management Triangle) [11]. Оскільки кожна його сторона представляє обмеження, а зміна однієї неминуче впливає на інші, завдання проектного менеджменту - вловити і забезпечити баланс між ними.

Основоположниками сучасної теорії управління проектами є Генрі Гант, Анрі Файоль і Фредерік Тейлор. В 70-х роках 20-го сторіччя застосування інструментів проектного менеджменту поширилися в галузі ІТ технологій (створення складних апаратних та програмних комплексів, реалізація інфраструктурних проектів, створення нових технологій тощо). Наступною віхою стали 90-ті роки минулого століття, в яких набуло поширення використання підходів управління проектами як інструмента управління цілями в бізнесі та державному управлінні.

Що стосується українського набуток в сфері проектного управління, то можна відмітити роботи таких вчених, як проф.

С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва [13], В.В. Морозов [14] та інших, що поряд з підготовкою висококваліфікованих спеціалістів з напрямку управління проектами, формують науковий доробок з проектного менеджменту та займаються практичною діяльністю з впровадження та управління проектами

Управління проектами це професійна діяльність, в основі якої - поєднання найсучасніших наукових знань і технологій з практичними навичками. Проектний менеджмент - не суха наука, а жива методологія організації, планування і координації використання людських і фінансових ресурсів протягом всього життєвого циклу проекту.

Досить значна частина сучасного бізнесу в Україні, Європі та в усьому світі проектно-орієнтована. Отже, саме від уміння реалізувати проект в компанії залежить успіх всього підприємства. В зв'язку з цим, управління проектами стає актуальною і важливою темою для менеджерів будь-якої ланки.

**Формування цілей статті.** Метою статті є розгляд інноваційного підходу розробки і впровадження проектно-орієнтованої функції фінансового відділу з урахуванням методології LEAN, що дозволить підвищити ефективність процесів фінансового управління та обліку, контролю, аналізу даних, збільшить цінність для користувача такої інформації та дозволить більш ефективно досягати спільної мети.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проект — це певний захід (або процес) з чітко визначеними термінами, мета якого — створити унікальний продукт (під створенням продукту мається на увазі виробництво продукції, надання послуг або виконання робіт для кінцевого замовника) або отримати певні інноваційні результати. У бізнесі метою проекту часто називають вирішення конкретних проблем замовника (англ. customer pain points). Відповідно, управління проектами (або, як прийнято це називати, Project Management) — це конкретна діяльність, мета якої —

реалізувати всі визначені проектом завдання.

Самі по собі проекти — невід'ємна частина реального життя будь-якої організації. У кожній компанії є своя стратегія розвитку і передбачені нею цілі, які і формуються в окремі проекти. Важливо розуміти, чим вони відрізняються від повсякденних дій в організації. По-перше, тим, що у кожного проекту є своя унікальна мета і часові обмеження на її досягнення. У повсякденних діях мета повторюється, дедлайни також. По-друге, проект має властивість завершуватися, досягнувши заданої мети.

Повсякденні ж дії мають нескінченний характер і їх мета — підтримка нормального руху бізнесу. Але сучасні методи ведення бізнесу дають можливість поєднати повторюваність дій та досягнення кінцевої мети проектом – через визначення продукту (результату проекту) у вигляді інформації, яка має постійно надаватися кінцевому споживачу на системній основі.

Таким чином, ми можемо організувати проектний підхід для розбудови будь-якої підтримуючої функції в межах компанії – найм персоналу, адміністративна робота, фінанси і бухгалтерія тощо.

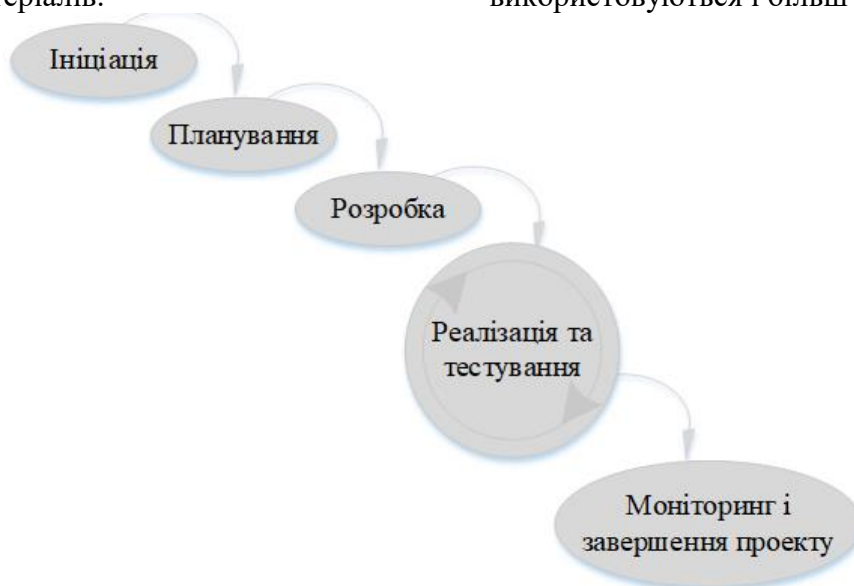
При цьому слід пам'ятати, що наука управління проектами допомагає швидко і ефективно досягати поставлених цілей. Крім того, в процесі цього формується ціла система комплексів, які можуть бути використані для досягнення загальних цілей компанії, а також розробляється схема розумного розподілу ресурсів (виділяється певний бюджет проекту, в якому всі ресурси виражаються у вартісному виразі при одночасному контролі за досягненням поставлених цілей в межах встановлених строків).

На даний час управління проектами — сучасна наука, яка управляється системою знань, правил і стандартів. Найбільш відомий ресурс по проектному менеджменту — РМВОК, певна «книга знань» в сфері проектного менеджменту, в якій описані основні практичні елементи управління проектами:

- визначення і формування вимог до проекту;
- формування максимально чітких і зрозумілих цілей;
- встановлення і реалізація комунікації між задіяними в проекті сторонами;
- врегулювання проектних обмежень: зокрема бюджету, ресурсів, ризиків, дедлайнів, якості;
- спілкування з командою, врахування їх потреб/побажань/очікувань і корекція існуючих планів відповідно до отриманих матеріалів.

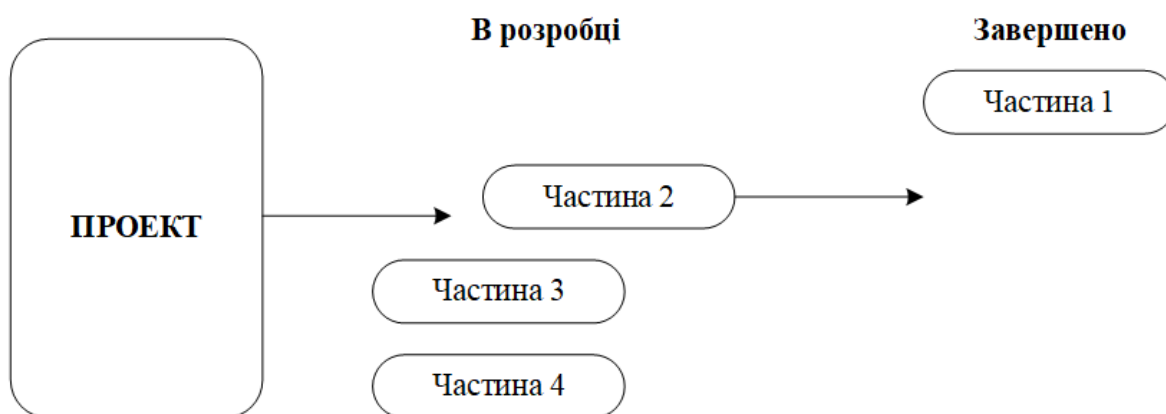
Всі ці дії сегментуються на окремі етапи: ініціація проекту, планування, виконання та контроль, завершення (рис. 1). Саме ретельне планування, організація завдань і проектних складових, забезпечення необхідними ресурсами і контроль дієвості обраної стратегії — це і є те головне, що входить в управління проектами з перспективою досягнення поставленої мети.

Що стосується методів здійснення управління проектами, то, крім класичного Waterfall, який описаний вище, використовуються і більш сучасні (рис. 2).



**Рис. 1. Схема класичного управління проектом по Waterfall**

*Джерело: сформовано автором на основі [11]*



**Рис. 2. Управління проектом по Agile**

*Джерело: сформовано автором на основі [11]*

Agile — коли один великий проект ділиться на масу міні-проектів з поетапною реалізацією;

Scrum — поділ проекту на складові частини (рис. 3);

Lean — розподіл проекту на дрібні пакети робіт;

Kanban — варіант для проектів, не обмежених по дедлайнах, адже їх можна ставити на паузу.

У кожній з методик є багато власних нюансів, переваг і недоліків. Вибір підходящої системи залежить від специфіки організації і команди, яка буде працювати над конкретним проектом.

Якщо розглядати загальний процес переведення роботи фінансового відділу на проектно-орієнтовану основу, то серед основних етапів слід виділити наступні:

- Пошук правильного споживача продукту (результату роботи всіх відділів, які входять в фінансовий департамент) та їх сегментація.

- Сегментація функцій, які виконуються фінансовим департаментом, в окремі проекти

- Створення функціональних стратегій для кожної функції, координація функціональних цілей з загальними задачами компанії, а також місією та візією бізнесу.

- Аналіз бізнес-процесів та побудова карти процесів (business process mapping)

- Визначення ролей для кожного працівника фінансового департаменту відповідно до процесної структури відділу та по LEAN методології.



**Рис. 3. Scrum проектний менеджмент**

*Джерело: сформовано автором на основі [11]*

В результаті виконання кожного елемента плану реформування ми отримали цілісну, ефективну, клієнто-орієнтовану команду високомотивованих спеціалістів, які чітко усвідомлюють як процес, так і кінцеву мету своєї роботи, а також розуміють, хто є споживачем інформації, яку вони створюють. Давайте розглянемо практичні моменти імплементації кожного із зазначених вище етапів.

Хто є клієнтом для фінансової інформації (результату роботи фінансового департаменту)? Для розуміння цього питання ми провели аналіз всіх видів звітів, як передбачених чинним законодавством, так і внутрішніх управлінських документів. В результаті ми

виділили дві основні групи споживачів – внутрішні та зовнішні (рис. 4).

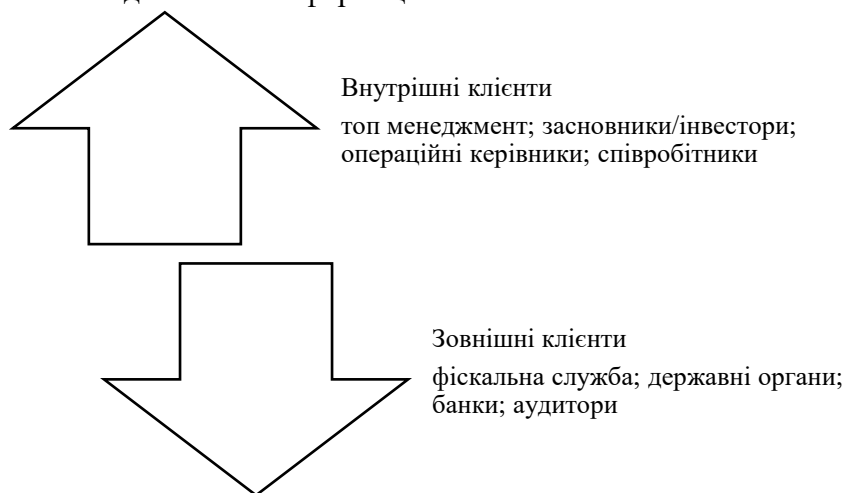
В результаті такої сегментації ми чітко зрозуміли, що більшість клієнтів для роботи відділу бухгалтерії – це зовнішні споживачі (при цьому їх потреби чітко регламентовані чинним законодавством, певними стандартами та правилами), а ось робота фінансового відділу, казначейства, операційного відділу спрямована на задоволення потреб в інформації внутрішніх клієнтів (потреба в оперативній інформації, на основі якої приймаються управлінські рішення).

Після усвідомлення, хто є нашими клієнтами, ми перейшли до етапу створення окремих проектів на основі

функцій, які виконує фінансова служба компанії. Результат наведений на рис. 5.

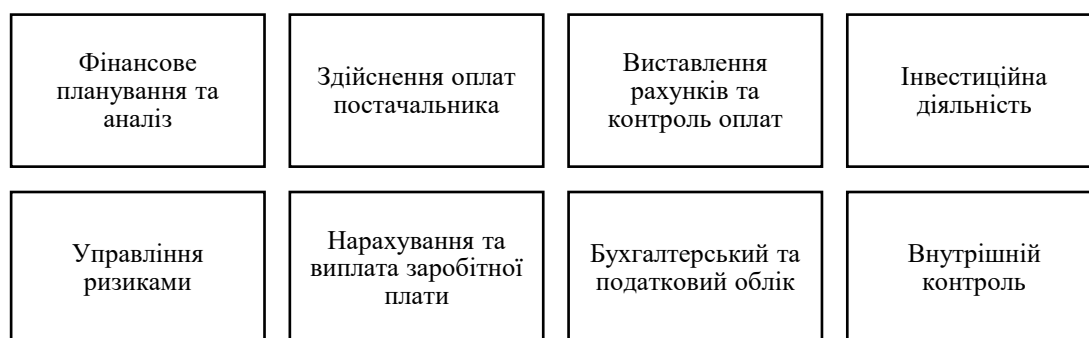
Після створення окремих проектів було розроблено функціональні стратегії у вигляді цілей по кожному з проектів, періодичності надання інформації

споживачам, розробили систему контролю якості і повноти надання інформації, а також здійснили звірку функціональних цілей з загальними стратегічними цілями бізнесу в цілому, а також відповідністю їх місії та візії компанії.



**Рис. 4. Сегментація клієнтів для проекту «Фінансова функція бізнесу»**

*Джерело: складено автором*



**Рис. 5. Ключові проекти фінансового департаменту**

*Джерело: складено автором*

Після цього ми перейшли до побудови карти процесів – опису послідовних дій, які створюють той продукт, який потрібен кожному з клієнтів.

Для кожного з процесів потрібно було визначити, що саме і від кого надходить як вхідний продукт (інформація у вигляді документів, звітів, внесення в систему даних тощо), що і в якому вигляді має з'явитися в результаті процесу, хто є виконавцем на кожному етапі, а також хто контролює якість, строки і кінцевий результат кожного з процесів.

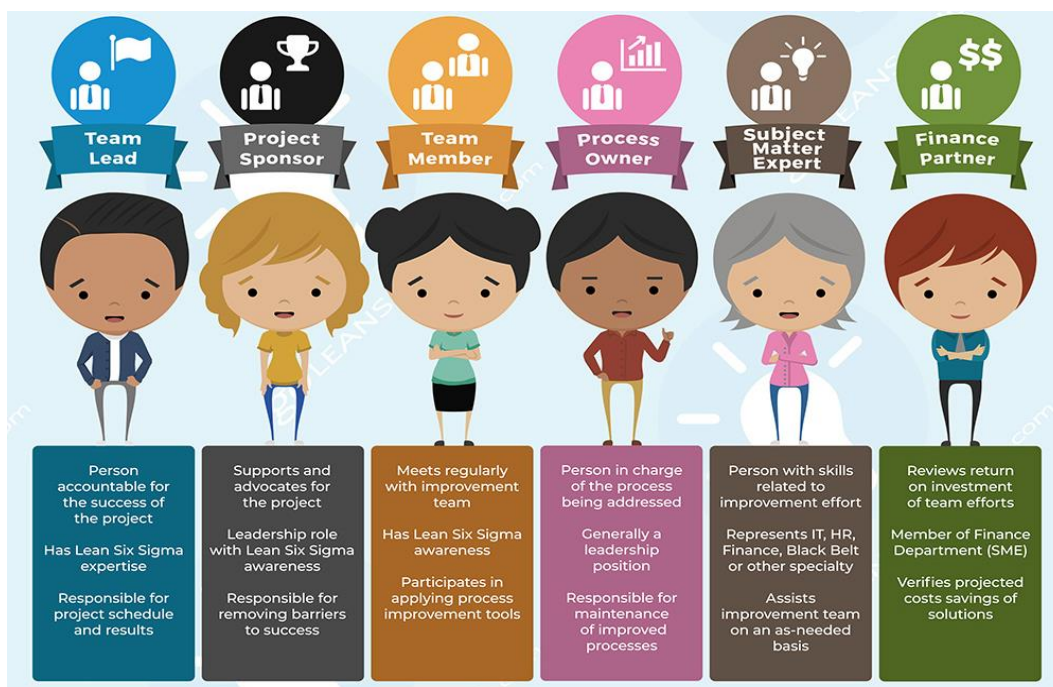
Звісно, створення мапи процесів потребувало розробки спочатку процесів верхнього рівня, а потім деталізації етапів до рівня конкретних виконавців, документів та систем.

Після аналізу бізнес-процесів підрозділу ми змогли детально проаналізувати роль кожного працівника фінансового департаменту в окремих проектах і визначити, крім безпосередньо залученості в процесах, також відповідність ролей, передбачених методологією LEAN.



**Рис. 6. Елементи опису бізнес-процесів фінансового відділу**

*Джерело: розроблено автором*



**Рис. 7. Види ролей в команді відповідно LEAN**

*Джерело: сформовано автором на основі [11]*

**Висновки.** У результаті проведеної роботи було проведено реструктуризацію фінансового департаменту компанії та отримано такі результати: створено 8 окремих фінансових проектів для конкретних споживачів фінансової інформації, в межах яких працівники самостійно можуть вибрати собі роль відповідно до процесної структури та методології LEAN; проведено бізнес-аналіз процесів в кожному окремому проекті, виявлено неефективні ділянки роботи, скорочено документообіг на 25%, а час виконання роботи в середньому на

15%; встановлено чіткі і прозорі цілі, які підвищили мотивацію працівників та стали основою для встановлення системи KPI для фінансового відділу; запроваджено систему оцінки якості, повноти та своєчасності надання інформації для споживачів фінансової інформації, що дало змогу вимірювати ступінь задоволеності результатами роботи підрозділу.

**Література:**

1. Бабаєв В. М. Управління проектами : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2006. 244 с.



2. Бланк І. О., Гуляєва Н. М. Інвестиційний менеджмент : підручник / заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ, 2003. 397 с.

3. Пелих В. Управління проектами в інтегрованому суспільстві і його інструменти. Матеріали дванадцятої наукової конференції ТДТУ ім. І. Пулюя (м. Тернопіль, 14-15 травня 2008 р.). – Тернопіль, ТДТУ, 2008. 370 с.

4. Пинто Дж. К. Управление проектами / пер. с англ. под ред. В. Н. Фрунтова. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 464 с.

5. Посібник з розвитку громад: практичний порадник для небайдужих / кол. авт. : Л. О. Єльчева, І. М. Ібрагімова та ін. Київ : ЛАТ & К, 2007. 458 с.

6. Сазонова Т. О., Паламарчук Г. А. Застосування проектного підходу в управлінні аграрними підприємствами. *Полтавська державна аграрна академія*. 2013. Вип. 1. URL : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/199.pdf>.

7. Федоренко В. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : «Алерта», 2007. 420 с.

8. Управління проектами. URL : [www.kdu.edu.ua/new/lekcii/3\\_169.doc](http://www.kdu.edu.ua/new/lekcii/3_169.doc).

9. Федішин Б., Євтух П. Розвиток підприємств на основі проектного менеджменту. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 272–276. URL : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12fbpomp.pdf>.

10. Вісящев В. А. Науково-методичні основи управління проектами. Економічний аспект : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра економічних наук: 08.02.03 / Науково-дослідний економічний інститут економіки та з питань європейської інтеграції України. 2003.

11. Управленческий консультант : настольная книга руководителя. Київ : ТзОВ «БУК», 2005. 384 с.

12. Сайт Інституту проектного менеджменту. URL : <http://pmi.org.ua/ru/certification>.

13. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Санкт-Петербург : Бизнес-пресса, 2004. 400 с.

14. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Формування цінності в діяльності проектно-орієнтованих організації. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2009. № 3. С. 5-14. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv\\_2009\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2009_3_3).

15. Морозов В. В., Кузнецов Є. Д. Прийняття проектних рішень в управлінні проектами : навчальний посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2011. 196 с.

#### References:

1. Babaiev, V. M. (2006), *Upravlinnia proektamy* [Project management], KhNAMH, Kharkiv, 244 p.

2. Blank, I. O. and Huliaieva, N. M. (2003), *Investytsiyni menedzhment* [Investment management], Kyiv, Ukraine, 397 p.

3. Pelykh, V. (2008), “Project management in an integrated society and its tools”, *Materialy dvanadtsiatoi naukovoї konferentsii TDTU im. I. Puliuia* [Proceedings of the twelfth scientific conference of TSTU. I. Pulyuya], Ternopil, 370 p.

4. Pynto, Dzh. K. (2004), *Upravlenye proektamy* [Project management], Pyter, St. Petersburg, Russia, 464 p.

5. Yelcheva, L. O. Ibrahimova, I. M. and other (2007), *Posibnyk z rozvytku hromad: praktychnyi poradnyk dlia neбайдужykh* [Community Development Guide: A Practical Guide for Those Who Care], LAT & K, Kyiv, Ukraine, 458 p.

6. Sazonova, T. O. and Palamarchuk, H. A. (2013), “Application of the project approach in the management of agricultural enterprises”, *Poltavska derzhavna ahrarna akademiia*, vol. 1, retrieved from : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/199.pdf>.

7. Fedorenko, V. H. (2007), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management], Alerta, Kyiv, Ukraine, 420 p.

8. Project management (2020), retrieved from : [www.kdu.edu.ua/new/lekcii/3\\_169.doc](http://www.kdu.edu.ua/new/lekcii/3_169.doc).

9. Fedyshyn, B. and Yevtukh, P. (2012), “Enterprise development based on project management”, *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 2 (7), pp. 272–276, retrieved from : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12fbpomp.pdf>.

10. Visiashchev, V. A. (2003), “Scientific and methodological bases of project management: Economic aspect”, Abstract of Ph.D. dissertation, Economics, Research Economic Institute of Economics and European Integration of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

11. Management consultant (2005), TzOV «БУК», Kyiv, Ukraine, 384 p.

12. Official site of Institute of Project Management (2020), retrieved from : <http://pmi.org.ua/ru/certification>.

13. Dithelm, G. (2004), *Upravlenie proektami* [Project management], Byznis-pressa, St. Petersburg, Russia, 400 p.

14. Bushuiev, S. D. and Bushuieva, N. S. (2009), “Value formation in the activities of project-oriented organizations”, *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, № 3, pp. 5-14, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv\\_2009\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2009_3_3).

15. Morozov, V. V. and Kuznetsov, Ye. D. (2011), *Pryiniattia proektnykh rishen v upravlinni proektamy* [Project decision making in project management], KROK University, Kyiv, Ukraine, 196 p.

*Стаття надійшла до редакції 08.09.2020 р.*