

УДК 057.471

А. М. Герасимович,
 д. е. н., професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу і аудиту,
 Ніжинський агротехнічний інститут Національного університету
 біоресурсів і природокоористування України

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.7.13

НОВІ ІНСТРУМЕНТИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

A. Herasimovich,
 Doctor of Economics, Professor of the Department of Accounting, analysis and audit,
 Nizhyn Agrotechnical Institute National University of Bioresources and nature use of Ukraine

NEW TOOLS IN ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPLY MANAGEMENT BY A MODERN ENTERPRISE

Проведене дослідження наукових робіт та практичної діяльності підприємств дало підставу визначити, що в умовах сучасної науково-технічної революції і зміни пріоритетів управління для контролю, зі статей собівартості на витрати за бізнес-процесами безпосередньо технології виготовлення продукції, необхідні і нові, а отже, і більш досконалі інструменти обліково-аналітичного забезпечення управління сучасним підприємством. Це стосується і необхідності контролювати бізнес-процеси викликані грошовими потоками, що формують ризики, резерви, ліквідність та платоспроможність, тобто фінансовий стан підприємства. До них слід віднести такі інструменти:

1) раціоналізацію процесу документування і документообігу, яка включає в себе покрокову (поетапне) дослідження технології кожного бізнес-процесу та виділення і збереження головних, які необхідно документувати та скорочувати;

2) спрощення, яке передбачає виявлення таких бізнес-процесів: а) що викликають надлишкові витрати і витрати ресурсів; б) що скорочують час, це стосується, як правило, в критичних бізнес-процесах, коли йдеться мова "час-гроші". Для чого необхідна критично швидка можливість заготівлі сировини, адже економічно не вигідно тримати критичні сировинні запаси на складах на необгрунтовано довгий період часу здійснення бізнес-процесу; в) що можуть забезпечити створення додаткової цінності — якісної, функціональної, конкурентної;

3) ідеалізацію бізнес-процесів, яка полягає у виборі найбільш ідеального бізнес-процесу із декілька запропонованих членами комісії різних кваліфікованих спеціалістів у першу чергу технологів і менеджерів, а також економістів, фінансистів, бухгалтерів і юристів;

4) бенчмаркінг, який полягає к порівнянні технологій бізнес-процесу свого підприємства з рядом інших конкурентів підприємств аналогічної галузі регіону, інших країн і вибору найкращої. Бенчмаркінг (порівняння) бізнес-процесів може бути: а) внутрішні зі своїми бізнес-процесами; б) конкурентним — порівняння своїх бізнес-процесів з найкращими у конкурентів; в) функціональний — з кращими у конкурентів; г) загальним — порівняння за межами галузі або країни;

5) реінжиніринг, який передбачає фундаментальне поглиблення бізнес-процесу, що передбачає його повне перетворення ("з нуля"), шляхом нового покрокового впровадження. Це найскладніший інструмент, який вимагає створення, спеціальної групи кваліфікованих спеціалістів різного профілю та відповідного фінансування. Використовують два реінжиніринги бізнес-процесів: 1) систематичні — для простих за технологією бізнес-процесів, що вдосконалюється постійно без раптових кардинальних змін; 2) "з чистого листа" — існуючий бізнес-процес повністю руйнується і утилізується, а новий створюється з "нуля", шляхом повного перетворення діючого.

The conducted research of scientific works and practical activity of enterprises has made it possible to determine that in the conditions of the modern scientific and technological revolution and the change of management priorities for control, from the articles of cost price to the costs of business processes directly the technology of manufacturing products, new and, consequently, more advanced tools of accounting and analytical management of a modern enterprise. This also applies to the need to control business processes caused by cash flows that form the risks, reserves, liquidity and solvency, that is, the financial condition of the enterprise. These include the following tools:

1) rationalization of the documentation process and document flow, which includes step by step (step-by-step) research of the technology of each business process and the allocation and preservation of the main ones that need to be documented and reduced;

2) *simplification, which involves identifying the following business processes: a) causing excess costs and costs of resources; b) shortening time, this is usually the case in critical business processes when speaking "time-money". What requires a critically quick opportunity to harvest raw materials, since it is economically unprofitable to keep critical stocks in warehouses for an unreasonably long period of business process implementation; c) that can provide creation of additional value — qualitative, functional, competitive;*

3) *the idealization of business processes, which consists in choosing the most ideal business process from several proposed members of the commission of various qualified specialists, in the first place, technologists and managers, as well as economists, financiers, accountants and lawyers;*

4) *benchmarking, which is to compare the technology of the business process of its enterprise with a number of other competitors of enterprises of the similar industry in the region, other countries and the choice of the best. Benchmarking (comparison) of business processes can be: a) internal with their business processes; b) competitive — comparing its business processes with the best competitors; c) functional — with the best of competitors; d) general — comparison outside the industry or country;*

5) *reengineering which involves a fundamental deepening of the business process, which involves its complete transformation (from scratch) through a new step-by-step implementation. This is the most complex tool that requires the creation of a specialist group of qualified specialists with different profiles and appropriate funding. Use two reengineering of business processes: 1) systematic — for simple business process technologies, which is continuously improved without sudden cardinal changes; 2) "from a blank sheet" — the existing business process is completely destroyed and utilized, and the new one is created from the "zero", through the complete transformation of the current one.*

Ключові слова: бізнес-процеси, обліково-аналітичне забезпечення, документування, спрощення, ідеалізація, бенчмаркінг, реінжиніринг.

Key words: business processes, accounting and analytical support, documentation, simplification, idealization, benchmarking, reengineering.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Система обліково-аналітичного забезпечення управління сучасним підприємством вимагає також постійного вдосконалення їх інструментів. В зв'язку з цим, актуальною є проблема пошуку і розробки їх нових і більш ефективних.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР

Теоретико-методичні засади, щодо напрямів вдосконалення інструментів обліково-аналітичного забезпечення управління сучасним підприємством, висвітлено здебільшого в працях таких зарубіжних вчених: Андерсен Бьйорн і Петерсен [5], Пеппард і Роунальд [7] та Хаммер М. і Чампі Дж. [6], але в плані розкриття досвіду.

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Новий прорив науково-технічної революції з 80-х років ХХ ст., подальша глобалізація світової економіки та посилення конкуренції, викликали необхідність у перенесенні пріоритетів контролю за витратами виробництва, зі статей собівартості, які тільки їх узагальнюють, на бізнес-процеси технології, які безпосередньо споживають певний рівень ресурсів. Новому поглибленому контролю, про поведінку бізнес-процесів повинно відпо-

відати нове обліково-аналітичне забезпечення. Нині в Україні практично відсутня методика досконалих інструментів обліково-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами сучасним підприємством, з врахуванням особливостей функціонування ринкових механізмів. Їх загальні теоретичні підходи сформульовані такими вітчизняними науковцями: Голов С.Ф. та Ефіменко В.І [1]; Пушкар М.С. [4]; Криштопа І.І. [2] та Легенчук С.Ф. [3], але в методичному плані вони недостатньо вирішують цю проблему і це вимагає подальших досліджень.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розроблення для українських підприємств методичних підходів з розширення видів інструментів обліково-аналітичного забезпечення, шляхом адаптації, як зарубіжного досвіду, так і використання вдосконалених і вже застосовуваних, методик в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Необхідність удосконалення інструментів обліково-аналітичного забезпечення управління сучасним підприємством викликано таким:

1. Рівень показників більшості бізнес-процесів має тенденцію до зниження з часом, якщо його не підтримувати. Це означає, що тільки для підтримки поточних стандартів треба проводити певний обсяг робіт з обслуговування виробництва. Якщо підприємство бажає вдосконалювати і обновляти свої бізнес-процеси, то це вимагає не тільки їх підтримання, а й додаткових зусиль.

2. У наш час, споживачі стають більш вимогливими до якості виготовлених товарів, як у плані їх дизайну, довготривалого використання, так і післяреалізаційного обслуговування. Якщо виробник, не в змозі забезпечити ці вимоги він втратить клієнтів і ринок.

3) Якщо будь-яке підприємство, в умовах ринкової конкуренції, не вдосконалюється, то воно розорюється.

Дослідження публікацій зарубіжних і вітчизняних науковців та практики діяльності промислових підприємств України, свідчить що до найважливіших інструментів вдосконалення управління бізнес-процесами обліково-аналітичного забезпечення відносяться:

- 1) раціоналізація документування бізнес-процесів;
- 2) методи спрощення бізнес-процесів;
- 3) методи ідеалізації бізнес-процесів;
- 4) методи бенчмаркінгу бізнес-процесів;
- 5) методи реінжинірингу бізнес-процесів.

Розкриємо дію запропонованих, для можливого використання нових інструментів обліково-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємствами.

1. Раціоналізація документування бізнес-процесів. Загальне правило таке: якщо ви хочете внести поліпшення в певний об'єкт, то, перш за все, треба знати його поточний стан. Це правило працює і при вдосконаленні бізнес-процесів. Якщо ви не знаєте, що являє собою цей процес і як він функціонує, то буде дуже важко встановити, які починання потрібно ініціювати і чи дадуть вони ефект в кінцевому підсумку. Таким чином, документування такого процесу — перший крок у будь-якій діяльності зі вдосконалення.

Враховуючи досвід з цієї проблеми, розкритий в працях, як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, нами окреслено два власних підходи щодо методики проведення раціоналізації документування бізнес-процесів. Їх пропонується здійснювати двома способами:

- 1) покроковий — для окремих бізнес-процесів;
- 2) всіх бізнес-процесів групою спеціалістів;

За першим покроковим способом, що представляє собою деталізацію документування кожного бізнес-процесу буде одержано інформацію про надлишкові або повторювані операції. Цей підхід буде забезпечувати:

— спільне розуміння облікових працівників підприємства з дій по вдосконаленню документування бізнес-процесів;

— окреслення масштабу кожного бізнес-процесу та його меж з суміжними;

— виділення, в головному бізнес-процесі, більш вузьких, але важливих процесів на кожному кроці, які необхідно документувати. Цей підхід найбільше зарекомендував себе.

Але другий спосіб документування має ще інші і більш переваги:

— у роботу залучається значна кількість співробітників, що свідчить про важливість проекту, можливості формування позитивного ставлення і мотивації до вдосконалення документування всіх працівників підприємства;

— на підставі такого всеохоплюючого командного підходу забезпечується висока якість вдосконалення

всієї системи документування бізнес-процесів на підприємстві.

2. Спрощення. Спрощення передбачає виявлення таких бізнес-процесів:

- а) що викликають надлишкові витрати і втрати ресурсів;
- б) що скорочують тривалість проходження бізнес-процесу;
- в) що можуть забезпечити створення додаткової вартості.

Проте основне призначення методу спрощення полягає в тому, щоб виключити втрати і зайві надлишкові витрати ресурсів здійснюваних бізнес-процесів.

Надлишкові витрати пов'язані найчастіше з неритмічністю, виробництва і заготівлі надлишкових ресурсів на всякий випадок про запас.

Надлишкові втрати виникають від простоїв і виробничого браку або повернутого покупцями.

Спрощення досягається також і через виявлення можливостей створення додаткової цінності. Адаже при перетворенні в сировини в готовий виріб, з бізнес-процесом відбуваються дві події: 1) процес вбирає в себе вартість матеріальних ресурсів, праці, енергії і т.п., але ще не створює додану цінність виробу, від цих витрат; 2) при додаванні виробу цінностей, а саме якість продукції (категорія, сортність, поживність), розширена функціональність, естетичність, фірмовий бренд, конкурентоспроможність і т.п, цінність виробу зростає, що дає можливість продавати його за ціною вищою за сумарні витрати, які споживає в своїх межах бізнес-процес.

Спрощення як скорочення часу циклу бізнес-процесу стосується, як правило, критичних бізнес-процесів, і правила: "час-гроші". Для чого необхідна критично швидка можливість заготівлі сировини. Отже, економічно не вигідно тримати надлишкові (критичні) сировинні запаси на складах на необгрунтовано довгий період часу.

4. Ідеалізація — це групова "гра", коли її учасники, як правило, інженери і економісти, пропонують якомога більшу кількість різних ідей, із яких, після обговорення і аналізу, вибирають найбільш ідеальний бізнес-процес.

5. Бенчмаркінг. "Бенчмаркінг — це аналітичний метод порівняння окремо взятого бізнес-процесу свого підприємства з еталонним процесом іншого підприємства, що допоможе використати кращі інструменти останнього для свого вдосконалення.

Бенчмаркінг допомагає підприємству:

- критично оцінити існуючі бізнес-процеси;
- дає імпульс процесу навчання персоналу на підприємства і мотивації очікування поліпшень;
- знайти нові методи вдосконалення і нові стимулюючі прийоми організації і оплати.

Використовуються різні типи бенчмаркінгу, виходячи із особливостей здійснення технології і організації виробництва:

1) внутрішній бенчмаркінг — це порівняння з найкращим бізнес-процесами, самого підприємства;

2) конкурентний бенчмаркінг — це порівняння своїх бізнес-процесів з найкращими у конкурентів;

3) функціональний бенчмаркінг — це порівняння бізнес-процесів з підприємствами, які не обов'язково є конкурентами;

4) загальний бенчмаркінг — це порівняння бізнес-процесів з найкращими за межами галузі чи країни.

Реінжиніринг — повне перетворення бізнес-процесів. Його застосування почалося з 50-х років ХХ-го століття особливо в США за популярністю поступаєть лише бенчмаркінгу.

За визначенням Пеппарда і Роуланда: "Бізнес-процеси — це філософія вдосконалення. Його завдання — досягнення фундаментальних поліпшень, шляхом перепроектування процесу таким чином, що це максимізується доданою вартістю, а інші показники мінімізуються" [7].

Це визначення стосується як рівня окремого бізнес-процесу, так і всіх бізнес-процесів. Виходячи з цього, використовують два способи реінжинірингу бізнес-процесів:

1) систематичний реінжиніринг — для простих за технологією бізнес-процесів, що вдосконалюються постійно без раптових кардинальних змін;

2) реінжиніринг з "чистого аркуша" — існуючий бізнес-процес повністю руйнується і утилізується, а новий створюється "з нуля", шляхом повного перетворення діючого. За процедурою виділяються чотири етапи:

1) планування: з визначенням мети проекту;

2) формування команди проекту;

3) перетворення — визначення механізму впровадження нового бізнес-процесу, з урахуванням необхідних інвестицій, навчання персоналу тощо;

4) впровадження: розроблені на попередніх етапах рішення, впроваджуються і змінюється бізнес-процес.

Реінжиніринг бізнес-процесів виражається в покроковому аналізі існуючих бізнес-процесів.

Перший крок: звільнення від усього зайвого.

Другий крок: спрощується до максимуму все, особливо на складних ділянках, що залишилося. Зазвичай, дію "спрощення" здійснюють на особливо складних ділянках.

На третьому кроці об'єднується все, що залишилося після спрощення, тобто "полегшується" рух ресурсів через бізнес-процес. Об'єднання можна виконати на декількох рівнях. Перш за все, кілька маленьких операцій можна об'єднати в одну велику. Об'єднання має кілька позитивних сторін.

На четвертому кроці, виходячи із можливостей комп'ютерного забезпечення, здійснюється автоматизоване документування здійснюваних операцій з руху ресурсів по кожному бізнес-процесу.

І останнє — формування змістовних і практичних для впровадження пропозицій, шляхом порівняння на папері нового бізнес-процесу, який розроблено, з існуючим. Отримані рекомендації — основа для перетворення (реінжинірингу) існуючого бізнес-процесу на радикально змінений і більш ефективний.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що вдосконалення інформаційного забезпечення про здійснювані на підприємстві бізнес-процеси базується на комплексі обліково-аналітичних

інструментів, до яких відносяться: 1) раціоналізація документування бізнес-процесів; 2) спрощення бізнес-процесів (виключення надлишкових витрат і витрат, скорочення часу їх проходження; виявлення доданої цінності: якісної (сорової, поживної), функціональної, рейтингової, конкурентної); 3) ідеалізація бізнес-процесів — через пошук ідеального; 4) бенчмаркінг (порівняння бізнес-процесів); 5) реінжиніринг — повне перетворення діючих бізнес-процесів на більш ефективні.

Література:

1. Голов С.Ф., Ефименко В.И. Учёт и контроль затрат: пути развития // Бухгалтерский учёт. — 1991, № 11. — С. 5—11.

2. Криштопа І.І. Стратегічний облік об'єданого бізнесу: методологія, моделювання, організація. Монографія. — Кривий Ріг, 2016. — 464 с.

3. Легенчук С.Ф., Вольська К.О., Вакун О.В. Документування в бухгалтерському обліку: процесний підхід: монографія. — Івано-Франківськ 2016. — 226 с.

4. Пушкар М.С. Створення інтелектуальної системи обліку: монографія / М.С. Пушкар. — Тернопіль: Kart-blank, 2007. — 152 с.

5. Andersen Bjorn, and Per-Gaute Pettersen. The Benchmarking Handbook: Step-by— Step Instructions. Chapman & Hall, London, England, 1996, 345 с.

6. Hammer M, and J. Champy. Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, New York, New York, USA, 1993, 483 с. (русский перевод: Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. — СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. — 332 с.

7. Peppard, Joe and Philip Rowland. The Essence of Business Process Re-engineering. Hemel Hempstead, England: Prentice Hall, Hemel Hempstedd, England, 1995, 543 с.

References:

1. Holov, S.F. and Efyomenko, V.Y. (1991). "Accounting and control of costs: ways of development", Bukhhalterskyj uchiot, vol. 11, pp. 5—11.

2. Kryshchtopa, I.I. (2016), Stratehichnyj oblik ob'iednanoho biznesu: Mntodolohiia, modeliuвання, orhanizatsiia [Strategic accounting of the merged business: Methodology, modeling, organization], Kryvyi Rih, Ukraine.

3. Lehenchuk, S.F. Vol's'ka, K.O. and Vakun, O.V. (2016), Dokumentuvannia v bukhhalters'komu obliku: protsesnyj pidkhid [Documentation in accounting: a process approach], Ivano-Frankivsk, Ukraine.

4. Pushkar, M.S. (2007), Stvorennia intelektual'noi systemy obliku [Creating an intelligent accounting system], Kart-blank, Ternopil, Ukraine.

5. Bjorn, A. and Pettersen, P.-G. (1996), The Benchmarking Handbook: Step-by- Step Instructions, Chapman & Hall, London, England.

6. Hammer, M, and Champy, J. (1993), Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York, New York, USA.

7. Peppard, J. and Rowland. P. (1995), The Essence of Business Process Re-engineering, Prentice Hall, Hemel Hempstead, England.

Стаття надійшла до редакції 04.03.2019 р.