

І.А. ГЕРАСИМОВИЧ*

(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна)

Обліково-аналітичні інструменти вдосконалення бізнес-процесів підприємства

Метою статті є обґрунтування інструментів вдосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств шляхом адаптації зарубіжних методик та таких, що вже вдосконалені і використовуються в Україні. Розкрито причини, що обумовлюють необхідність удосконалення бізнес-процесів на сучасних підприємствах. На основі аналізу вітчизняних і зарубіжних публікацій виявлено, що найважливішими інструментами вдосконалення бізнес-процесів є: оптимізація документування бізнес-процесів; спрощення бізнес-процесів; ідеалізація бізнес-процесів; бенчмаркінг бізнес-процесів; реінжиніринг бізнес-процесів. Окреслено загальну модель інструментів вдосконалення бізнес-процесів підприємств. Документування бізнес-процесів проводиться з метою: спільного розуміння командою з вдосконалення суті бізнес-процесу: його дії, результатів, для тих, хто персонально його здійснює; визначення масштабу бізнес-процесу та його кордонів з суміжними процесами; виділення в основному бізнес-процесі більш вузьких процесів на кожному кроці. Основне призначення методу спрощення полягає в тому, щоб виключити втрати і зайві надлишкові витрати ресурсів в здійснюваних бізнес-процесах. Спрощення планується шляхом аналізу можливостей створення доданої цінності продукту. Ідеалізація виступає своєрідною платформою виявлення і обговорення нових ідей. Бенчмаркінг являє собою порівняння бізнес-процесів одного підприємства з аналогічними бізнес-процесами інших підприємств. Як свідчать результати проведеного дослідження, сьогодні сфера застосування бенчмаркінгу значно розширюється. Реінжиніринг бізнес-процесів забезпечує досягнення фундаментальних поліпшень шляхом перепроєктування процесу таким чином, щоб максимізувати додану цінність і мінімізувати інші показники.

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

I.A. HERASYMOVYCH

(Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine)

Accounting and Analytical Tools for Improving the Enterprise Business Processes

The purpose of the article is to substantiate the tools for improving the business processes of domestic enterprises by adapting foreign techniques and those that have already been improved and are being used in Ukraine. The reasons underlying the need to improve business processes in modern enterprises were disclosed. Based on the analysis of domestic and foreign publications, it was revealed that the most important tools for improving the enterprise business processes are: optimization of the business processes documentation; simplification of the business processes; idealization of the business processes; business processes benchmarking; business processes reengineering. The general model of tools for improving the enterprise business processes was outlined. Documentation of business processes is carried out with the goal: the common understanding by the team the business process essence: its actions, results for those who personally implement it; the scale of the business process and its boundaries with related processes; the segregation in the main business process more narrow processes at every step. The main purpose of the simplification method is to eliminate losses and unnecessary surplus of resource in ongoing business processes. Simplification is planned by analyzing the possibilities of creating an added value for the product. Idealization is a kind of platform for identifying and discussing new ideas. Benchmarking is a comparison of the business processes of one enterprise with similar business processes of other enterprises. As the study results show, today the scope of benchmarking is significantly expanding. Business processes reengineering provides fundamental improvements by redesigning the process in a way that maximizes value added and minimizes other indicators.

Keywords: business processes, accounting and analytical support, documentation of business processes, simplification, idealization, benchmarking, reengineering.

* Герасимович Інна Анатоліївна, доцент кафедри бухгалтерського обліку Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (м. Київ), кандидат економічних наук, доцент.

Бухгалтерський облік

Постановка проблеми. Система обліково-аналітичного забезпечення управління сучасним підприємством вимагає постійного вдосконалення бізнес-процесів, інакше підприємство очікує стагнація і відсутність перспективи розвитку. В зв'язку з цим, актуальною є пошук, залучення і розробка нових, більш ефективних облікових інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні засади вдосконалення інструментів обліково-аналітичного забезпечення управління сучасним підприємством розкриті в працях таких зарубіжних науковців як: Б. Андерсен і П. Пер-Гайд (*B. Andersen and P. Per-Gaute*) [7], М. Хаммер і Дж. Чампі (*M. Hammer and J. Champy*) [8], Дж. Пеппард і Ф. Роуленд (*J. Peppard and Ph. Rowland*) [9], але як висвітлення досвіду країн з високорозвинутою ринковою економікою.

Сьогодні в Україні майже відсутня методика інструментів вдосконалення бізнес-процесів, адаптована до особливостей умов їх здійснення, характерних для українських підприємств. Лише окремі автори, зокрема Р.Ф. Бруханський [1], С.Ф. Голов та В.І. Ефіменко [2], І.І. Криштопа [3], П.О. Куцик [4], С.Ф. Легенчук [5], М.С. Пушкар [6], розкривають окремі підходи до вирішення цієї проблеми, але в завершеному вигляді вона не розв'язана.

Метою статті є обґрунтування інструментів вдосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств шляхом адаптації зарубіжних методик та таких, що вже вдосконалені і використовуються в Україні.

Виклад основного матеріалу. Існує багато причин, як внутрішніх, так і зовнішніх, які викликали необхідність удосконалення бізнес-процесів на сучасних підприємствах:

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 вдосконалити і оновити свої бізнес-процеси, то це вимагає додаткових зусиль.

2) Сучасні споживачі стають все більш і більш вимогливими до оперативності поставок товарів та їх якості. Якщо підприємство не буде намагатись задовольнити очікування споживачів, то гарантовано втратить своїх клієнтів.

3) Якщо підприємство не вдосконалюється, то можна бути впевненим в тому, що цим активно займаються його конкуренти.

Проведене дослідження і вивчення публікацій зарубіжних і вітчизняних науковців [1-9], свідчить, що до найважливіших інструментів вдосконалення бізнес-процесів відносяться:

- оптимізація документування бізнес-процесів;
- спрощення бізнес-процесів;
- ідеалізація бізнес-процесів;
- бенчмаркінг бізнес-процесів;
- реінжиніринг бізнес-процесів.

Організація вдосконалення бізнес-процесу починається із формування її моделі (рис. 1).

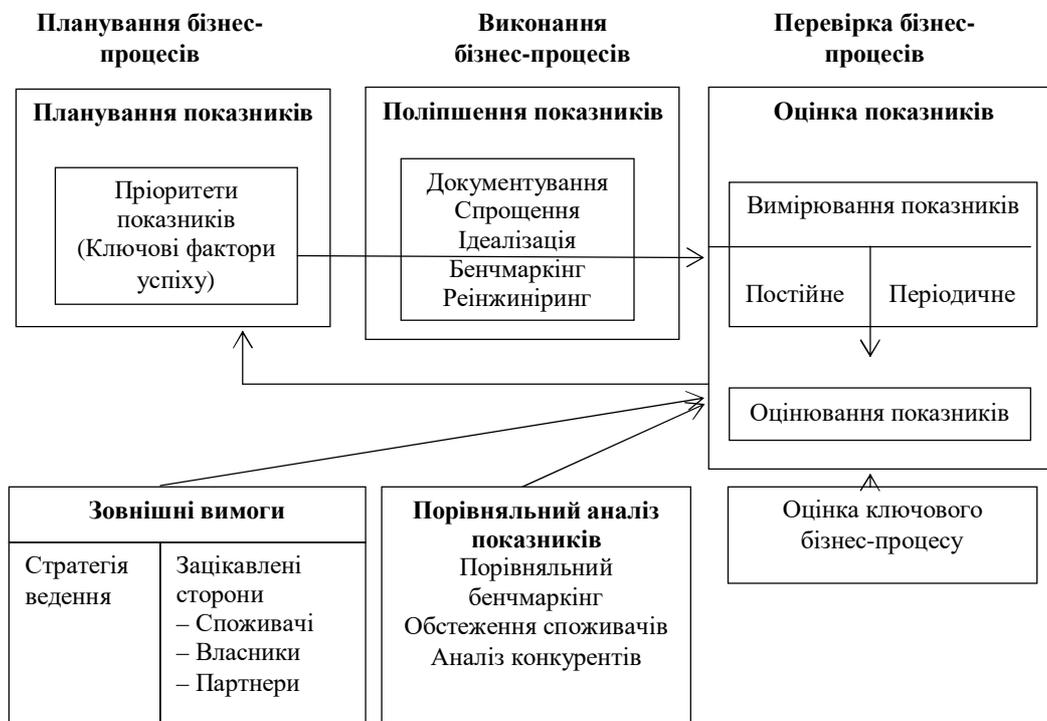


Рис. 1. Загальна модель інструментів вдосконалення бізнес-процесів підприємств

Джерело: складено автором.

Розглянемо дію наведених на рис. 1 інструментів вдосконалення бізнес-процесів.

1. *Оптимізація 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 даний 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 даного процесу – перший крок в будь-якій діяльності по вдосконаленню.

Спіраючись на зарубіжний досвід, висвітлений в працях зарубіжних та вітчизняних науковців [1-9], сформовано методичний підхід щодо практики проведення оптимізації документування бізнес-процесів, яке можна здійснювати крок за кроком конкретного процесу або одразу від початку до кінця бізнес-процесу, що вдосконалюється.

Покрокове деталізоване документування бізнес-процесу буде надавати інформацію про надлишкові або повторювані операції документування процесу. Воно служить декільком цілям:

- спільного розуміння командою з вдосконалення суті бізнес-процесу: його дій, результатів, для тих, хто персонально його здійснює;

- визначення масштабу бізнес-процесу та його кордонів з суміжними процесами;

- для виділення в основному бізнес-процесі більш вузьких процесів на кожному кроці. Цей підхід добре зарекомендував себе на практиці.

Другий спосіб документування має такі переваги:

- у роботу залучається велика кількість співробітників, що свідчить про важливість проекту. У них формується позитивне ставлення і мотивація до кращих поліпшень;

- на підставі такого комплексного командного підходу вище керівництво складе правильне уявлення про якість фактичного рівня бізнес-процесів на підприємстві і про потребу в конкретних проектах по їх вдосконаленню.

2. *Спрощення.* Спрощення передбачає виявлення бізнес-процесів, що: а) викликають надлишкові витрати і втрати ресурсів; б) скорочують тривалість проходження бізнес-процесу; в) 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 з неритмічністю, як надлишкової заготівлі ресурсів на всякий випадок, так і самого виробництва. Надлишкові втрати – втрати від простоїв та виробничого браку і повернутого покупцями.

Спрощення планується шляхом аналізу можливостей створення доданої цінності.

Коли здійснюється бізнес-процес і сировина перетворюється в готовий виріб, то з бізнес-процесом відбуваються дві речі: 1) процес вбирає в себе вартість матеріалів, праці, енергії і т.п. Однак, додана

цінність продукції не залежить від цих витрат. 2) при додаванні в продукцію таких цінностей, як сама якість продукції (категорія, сортність, поживність), розширена функціональність, естетичність, фірмовий бренд, конкурентоспроможність, і т.п., цінність продукту збільшується. Це дає можливість продавати продукт за ціною, вищою, ніж сумарні витрати, які споживає в своїх межах бізнес-процес.

Зазвичай, спрощення, як скорочення часу циклу бізнес-процесу, пов'язано з критичними бізнес-процесами, які підкоряються правилу «час-гроші». Такі бізнес-процеси, як правило, реалізують критичні ресурси. Продукція саме цих процесів особливо важлива для споживачів. Отже, її слід доставляти так швидко, як це тільки можливо. Довгі цикли вимагають створення запасів критичних ресурсів на необгрунтовано довгий період часу, а також знижують ефективність доставки споживачам і вимагають додаткових витрат на зберігання продукції.

3. *Ідеалізація* – типова групова вправа, коли учасники команди з вдосконалення висувають якомога більшу кількість різних ідей. Дуже важливо, щоб в команду входили кваліфіковані спеціалісти, адже саме ці люди весь час думають про те, яким повинен бути бізнес-процес в ідеалі. З іншого боку, і сторонні люди також можуть висловити свіжі ідеї. Таким чином, група може бути змішаною.

4. *Бенчмаркінг* – це постійне вимірювання і порівняння певним підприємством, окремо взятого бізнес-процесу з еталонним процесом провідного підприємства для збору інформації, яка допоможе першому підприємству визначити мету та інструменти свого вдосконалення і провести заходи щодо поліпшення своєї роботи.

Проведене дослідження наукових робіт зарубіжних [7, 8] та українських вчених [2, 5, 6], які внесли значний вклад в розвиток методології управлінського обліку, свідчить, що окремі з них розглядають бенчмаркінг як метод порівняння тільки окремих ключових показників підприємства, часто фінансових, з відповідними показниками конкурентів або із середнім рівнем в галузі, з метою їх ранжирування. Це могло бути основним призначенням бенчмаркінгу за старих часів. Однак сьогодні сфера застосування цього методу, як підтверджує наше дослідження, розширюється.

Ось чотири основні причини проведення бенчмаркінгу на підприємстві, яке прагне до вдосконалення:

- бенчмаркінг допомагає підприємству зрозуміти і розвинути критичне ставлення до існуючих бізнес-процесів;

- бенчмаркінг дає імпульс активному процесу навчання на підприємстві та мотивації для змін і поліпшень;

- за допомогою бенчмаркінгу підприємство може відшукати нові джерела вдосконалення й нові прийоми праці замість тих, що прийняті та використовуються;

Бухгалтерський облік

– за допомогою бенчмаркінгу визначаються нові зразки для вимірювання показників бізнес-процесів.

Таким чином, говорячи про бенчмаркінг, маємо на увазі порівняння бізнес-процесів одного підприємства з іншими. Існує декілька типів бенчмаркінгу залежно від того, з ким проводиться порівняння, і що порівнюється:

– внутрішній бенчмаркінг – порівняння з найкращим бізнес-процесами, що є всередині самого підприємства;

– конкурентний бенчмаркінг – порівняння бізнес-процесів з найкращими у прямих конкурентів;

– функціональний бенчмаркінг – порівняння бізнес-процесів з іншими підприємствами, які не обов'язково є конкурентами;

– загальний бенчмаркінг – порівняння бізнес-процесів з найкращим взагалі – за межами галузі та виду ринку.

5. *Реінжиніринг бізнес-процесів.* Реінжиніринг бізнес-процесу (РБП) – це концепція, яка набуває все більшого поширення. Історія РБП поки ще не написана у всіх деталях, однак, з'явився він, швидше за все, в США. Як і багатьом іншим популярним інструментам управління, РБП дано велике число різних визначень. Так, на думку Хаммера і Чампі, «РБП – це фундаментальне переосмислення і радикальна модифікація бізнес-процесів для досягнення перелому в роботі по вдосконаленню таких критичних поточних показників, як витрати, якість, обслуговування і швидкість» [8]. Дане визначення фокусується на цілі РБП, а саме на такому удосконаленні роботи, яке дозволить зробити прорив у своїй області.

Як вважають Пеппард і Роуланд, «РБП – це філософія вдосконалення. Його завдання – досягнення фундаментальних поліпшень шляхом перепроектування процесу таким чином, щоб максимізувати додану вартість і мінімізувати інші показники» [9].

Цей підхід можна застосувати як на рівні окремого бізнес-процесу, так і на рівні всього підприємства. Відтак використовують два способи РБП:

– систематичний реінжиніринг – коли поточний бізнес-процес зрозумілий, документований і проаналізований для систематичного створення нових і кращих бізнес-процесів;

– реінжиніринг з «чистого аркуша» – коли існуючий бізнес-процес повністю руйнується й утилізується. Новий бізнес-процес створюється «з нуля», шляхом фундаментального переосмислення існуючого.

В процедурі проведення РБП можна виділити чотири етапи:

1) Планування (визначається проект РБП);

2) Формується команда проекту і визначається його мета;

3) Перетворення (визначають як впровадити новий бізнес-процес з урахуванням існуючого процесу, необхідних інвестицій, навчання, персоналу тощо);

4) Впровадження (рішення, вироблені і затверджені на двох попередніх етапах, впроваджуються, змінюється бізнес-процес).

Перш ніж вибрати ту чи іншу альтернативу для застосування РБП (систематичний реінжиніринг або «чистого аркуша»), слід з'ясувати як йде поточний бізнес-процес. По-перше, слід здійснити організацію документування поточного бізнес-процесу за допомогою складеної блок-схеми. Це спрощує роботу і дає можливість безпосередньо приступити до реінжинірингу. Якщо з моменту документування бізнес-процесу пройшло досить багато часу, або якщо члени команди РБП не знайомі з наявною документацією, то може виникнути необхідність в її оновленні. Далі – дослідження рівня технології та організації виробництва, що визначається існуючим бізнес-процесом.

Очевидно, що перелому в удосконаленні можна домогтися, тільки впливаючи на проблемні області. Причому впливати треба радикально. Для цього здійснюються ще чотири наступні кроки.

Перший крок – звільнення від усього зайвого.

Другий крок – спрощується до максимуму все, що залишилося. Зазвичай дію «спрощення» здійснюють на особливо складних ділянках.

На третьому кроці виконується об'єднання всього, що залишилося після спрощення. Відбувається подальше полегшення руху ресурсів через бізнес-процес. Об'єднання можна виконати на декількох рівнях. Перш за все, кілька маленьких завдань можна об'єднати в одне велике завдання. Об'єднання завдань має кілька позитивних сторін: збагачується зміст роботи окремого співробітника; стає непотрібним узгодження робіт, що виконувалися раніше окремо, адже всі узгодження, незалежно від того, наскільки добре вони організовані, призводять до неминучих простоїв і потенційного зниження якості продукції.

На четвертому кроці виконується автоматизація проходження бізнес-процесів завдяки інформаційним технологіям, комп'ютеризації, робототехнічному обладнанню, що дає потужний ефект і для проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Особливо добре, якщо ці автоматизовані технології використовуються з самого початку виробничого циклу. Однак автоматизація проблемних процесів не завжди бажана: невизначеність може призвести до великої кількості помилок. Отже, автоматизацію важливо виконувати лише тоді, коли дії «знищити», «спростити» і «об'єднати» вже успішно виконані.

Останнє, що потрібно виконати на етапі формування змістовних пропозицій, незалежно від обраного методу застосування реінжинірингу бізнес-процесів, це розробити перелік рекомендованих змін для перебудови бізнес-процесу шляхом порівняння на папері нового бізнес-процесу, який розроблено, і старого, існуючого процесу. Отриманий перелік рекомендованих змін складе базу для перетворення (реінжинірингу) старого бізнес-процесу – на радикально змінений і більш ефективний.

Висновки. Використання механізмів та інструментів бухгалтерського інжинірингу в системі управління бізнес-процесами сучасного підприємства нерозривно пов'язано з вдосконалення інструментарію їх обліково-аналітичного забезпечення. Проведене дослідження свідчить, що таке вдосконалення базується на комплексі обліково-аналітичних інструментів, до яких відносять: 1) вибір оптимальної організації документування бізнес-процесів; 2) спрощення бізнес-процесів (виключення надлишкових витрат і втрат, скорочення часу їх проходження; виявлення доданої цінності: вартісної, якісно-сортової, поживної, функціональної, рейтингової, конкурентоспроможної); 3) ідеалізація; 4) бенчмаркінг (порівняння); 5) реінжиніринг – перетворення діючих бізнес-процесів на більш ефективні.

4 Список використаних джерел

1. Бруханський Р. Ф. Адаптація облікової системи сільськогосподарського підприємства до вимог стратегічного менеджменту. *Облік і фінанси АПК*. 2012. № 3(57). С. 23-27.
2. Голов С. Ф., Ефименко В. И. Учёт и контроль затрат: пути развития. *Бухгалтерский учёт*. 1991. № 11. С. 5-11.
3. Криштопа І. І. Стратегічний облік об'єднаного бізнесу: методологія, моделювання, організація. Кривий Ріг, 2016. 464 с.
4. Куцик П. О. Концептуальні підходи до розгляду інформаційних систем обліку в корпоративному управлінні. *Облік і фінанси*. 2013. № 4(62). С. 52-59.
5. Легенчук С. Ф., Вольська К. О., Вакун О. В. Документування в бухгалтерському обліку: процесний підхід: монографія. Івано-Франківськ, 2016. 226 с.
6. Пушкар М. С. Створення інтелектуальної системи обліку: монографія. Тернопіль: Kart-blank, 2007. 152 с.
7. Andersen Bjorn, Per-Gaute Pettersen. The Benchmarking Handbook: Step-by- Step Instructions. Chapman & Hall, London, England, 1996. 345 p.

8. Hammer M., Champy J. Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. 483 p.

9. Peppard J., Rowland P. The Essence of Business Process Re-engineering. Hemel Hempstead, England: Prentice Hall, 1995. 543 p.

4 References

1. Brukhanskyi, R. F. (2012). Adaptatsiia oblikovoi systemy silskohospodarskoho pidpriemstva do vymoh stratehichnoho menedzhmentu [Adaptation of accounting system of agricultural enterprise to requirements of strategic management]. *Oblik i finansy APK*, (3(57)), 23-27.
2. Holov, S. F., Efimenko, V. Y. (1991). Uchet i kontrol zatrat: puti razvitiya [Accounting and control of costs: the way of development]. *Bukhhalterskiy uchet*, (11), 5-11.
3. Kryshchopa, I. I. (2016). Stratehichniy oblik obiednanoho biznesu: metodolohiia, modeliuвання, orhanizatsiia [Strategic accounting of the merged business: methodology, modeling, organization]. Kryvyi Rih.
4. Kutsyk, P. O. (2013). Kontseptualni pidkhody do rozghliadu informatsiinykh system obliku v korporatyvnomu upravlinni [Conceptual approaches to review of corporate governance information accounting systems]. *Oblik i finansy*, (4(62)), 52-59.
5. Lehenchuk, S. F., Volska, K. O., Vakun, O. V. (2016). Dokumentuvannya v bukhalterskomu obliku: protsesnyi pidkhid [Documentation in accounting: a process approach]. Ivano-Frankivsk.
6. Pushkar, M. S. (2007). Stvorennia intelektualnoi systemy obliku [Creating an intelligent accounting system]. Ternopil: Kart-blank.
7. Andersen, B., & Pettersen, P. (1996). The benchmarking handbook: Step-by-step instructions. London: Chapman & Hall.
8. Hammer, M., & Champy, J. (1993). Re-engineering the corporation: A manifesto for business revolution. London: Brealey Publishing.
9. Peppard, J., & Rowland, P. (1995). The essence of business process re-engineering. London: Prentice Hall.