

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТВОРЕННЯ КОМП'ЮТЕРНОЇ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Обґрунтовано необхідність проведення реінжинірингу бізнес-процесів та впровадження комп'ютерної системи бухгалтерського обліку з метою підвищення ефективності систем управління підприємством

Актуальність теми дослідження зумовлена динамічністю ринкових перетворень, підвищенням рівня конкуренції та зростаючими вимогами до забезпечення дієвості бізнесу у мінливому зовнішньому середовищі. Сучасний стан економіки України зумовлює постійний пошук нових шляхів подальшої інтенсифікації діяльності суб'єктів господарювання, здійснення докорінних змін у підходах до організації і управління бізнесом.

Впровадженню комп'ютерної системи бухгалтерського обліку на підприємстві повинен передувати реінжиніринг бізнес-процесів, тобто переосмислення та перепроєктування діяльності підприємства для досягнення суттєвих покращань в таких ключових для сучасного бізнесу показниках, як прибуток, якість, рівень обслуговування та оперативність. Підприємство повинно налаштуватися на систему, а система, яка несе в собі технологію управління та досвід попередніх впроваджень, в свою чергу адаптується до конкретного бізнесу.

Постановка проблеми. Мінливість умов зовнішнього середовища викликає нагальну потребу у застосуванні новітніх методів, технологій та інструментів адаптації підприємств здатних найбільш повно реалізувати їх організаційно-управлінський та виробничий потенціал на ринку. Розвиток індустрії розробки та впровадження інформаційних продуктів не повинен бути заснований на екстенсивних

засадах, а має передбачити застосування сучасних прогресивних методів, до числа яких і належить реінжиніринг бізнес-процесів – РБП (Business Process Reengineering), основною концепцією якого стосовно до систем управління є радикальна реконструкція організаційних процесів для одержання значного поліпшення показників діяльності економічного об'єкту (витрат часу, собівартості, прибутку, якості, кількості тощо).

Застосування комп'ютерних технологій в бухгалтерському обліку значно підвищує продуктивність праці бухгалтерів. Але при організації бухгалтерського обліку на конкретному підприємстві постає питання про доцільність створення на підприємстві КСБО. Актуальність цього питання зумовлюється тим, що вибір способу обробки облікової інформації є ключовим в організації бухгалтерського обліку, яка повинна відповідати особливостям конкретного підприємства, його цілям та інтересам, а також сприяти планомірному та раціональному веденню господарства.

Метою дослідження є підвищення ефективності систем управління підприємством за рахунок проведення реінжинірингу бізнес-процесів та впровадження комп'ютерної системи бухгалтерського обліку.

Аналіз літературних джерел. У вітчизняній літературі методологічним і прикладним аспектам реінжинірингу бізнес-процесів не приділяється належної уваги.

Сучасні підходи щодо теоретичного обґрунтування наукових аспектів та методичних підходів практичного втілення реінжинірингу бізнес-процесів досліджені і розроблені відомими зарубіжними вченими: М. Хаммером, Дж. Чампою, Т. Давенпортом, М. Робсоном, Ф. Уллахом, Е. Фрезе, Ф. Хілом. В останній час найбільшу увагу розробці проблем формування та реалізації процесів реінжинірингу приділяють вчені країн-членів СНД: О. Ареф'єва, Л. Бляхман, М. Бородатова, П. Забелін, С. Козьменко, В. Мединський, Є. Ойхман, Е. Попов, В. Тарасов, М. Шапот.

Виклад основного матеріалу. Український ринок переповнений промисловими підприємствами, які потерпають від спаду виробництва чи повністю зупинились через накопичену заборгованість, недостатню кількість оборотних засобів, нерентабельність. За даними Міністерства статистики в Україні спостерігається зниження кількості випущеної продукції в машинобудуванні – 5 %, чорній металургії – 3,4 %, хімічній та нафтохімічній промисловості – 9,5 %, легкій промисловості – 3,1 % [5, с. 5].

У більшості випадків це є результатом впливу на підприємство не лише зовнішніх (ринкових) факторів, але й внутрішніх протиріч: громіздкої ієрархічної організаційної структури, негнучкості виробництва, слабкої орієнтації на споживача, неефективного управління, недостатньо зрозумілих стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Відомо безліч методів зовнішнього впливу держави на подолання кризового стану підприємств, метою яких є здійснення вкладень у виробництво, сплата податків, повернення заборгованості. Серед них виділяють методи реструктуризації, продовження терміну сплати, арбітражні процеси, і в решті решт, процедура визнання підприємства банкрутом. Як свідчить практика, всі вони наближають підприємства до стану, за якого відновлення нормальної діяльності стає неможливим.

Шукаючи шляхи виходу із ситуації що склалась, керівники часто застосовують

стандартні підходи, засновані на зменшенні витрат: звільненні службовців, згортанні виробництва, зменшенні заробітної плати (чи її не виплати), перехід до більш простих і менш затратних схем виробництва чи наданні послуг, не звертаючи увагу на новітні комп'ютерні технології.

Якщо раніше кращим показником успішності бізнесу був надлишок засобів, то сьогодні одним з ведучих показників бізнесу є його прозорість та можливість ним управляти.

На сьогоднішній день існує ряд дієвих методів реорганізації і оздоровлення підприємства. Деякі з них вилились в цілі напрями теоретичного і практичного менеджменту. До числа найбільш відомих відносяться Глобальне Управління Якістю (Total Quality Management), Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering), Побудова Горизонтальних Організацій (Horizontal Organizations). Застосовуючи їх, підприємство може запобігти банкрутству чи спаду виробництва і продовжити розвиток в обраному напрямку, або прийняти на основі аналізу отриманих результатів рішення про зміну продукції, технологічної або ринкової орієнтації.

Для досягнення мети даного дослідження визначимось із поняттям РБП. Ідеологами реінжинірингу бізнес-процесів виступали американські вчені М. Хаммер та Дж. Чампа. [9, с. 59], котрі визначають *реінженіринг* як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування господарських процесів підприємства для досягнення корінних змін в основних актуальних показниках їх діяльності: вартість, якість, послуги та темпи.

М. Робсон та Ф. Уллах зазначають, що *реінжиніринг бізнес-процесів* – це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом аналізу і перепроєктування існуючих господарських процесів [8, с. 57].

Необхідно відмітити, що останнім часом РБП активно піддавався критиці, в першу чергу – через його радикальність. Реінжиніринг передбачає відмову від усіх

існуючих структур і процедур та впровадження нових способів виконання робіт. Проте ми вважаємо, що в наш час радикальність навпаки може слугувати перевагою, оскільки вітчизняним підприємствам часто необхідні саме докорінні зміни. До того ж не обов'язково завжди проводити "революційні" перетворення, в деяких випадках можна обмежитись удосконаленням існуючих господарських процесів на підприємстві.

Головною метою реінжинірингу бізнес-процесів є покращення показників, спрощення управління, значне прискорення реакції підприємства на зміни вимог споживачів (або на прогноз таких змін) при багатократному зниженні всіх видів витрат. Основними завданнями реінжинірингу бізнес-процесів є значне зниження витрат часу, кількості працівників та інших витрат на виконання виробничих функцій, а також глобалізація бізнесу: робота з клієнтами та партнерами в будь-якому куточку світу.

Залежно від впровадження виділяють наступні типи реінжинірингу:

- впровадження стандартних бізнес-процесів і під них створення інфраструктури компанії;

- проведення реінжинірингу бізнес-процесів з подальшим впровадженням системи;

- РБП проводиться як самостійний проект, виходячи із концептуальних вимог, на яких впроваджується проект;

- впровадження РБП і системи одночасно, із взаємним впливом один на одного. [3, с. 12].

Реінжиніринг – це перебудова на сучасній технологічній основі організації виробництва, управління і бухгалтерського обліку. Він передбачає реконструкцію всіх без винятку елементів бізнесу, і в першу чергу бухгалтерського обліку, що призводить до створення комп'ютерної системи бухгалтерського обліку на підприємстві. Це перебудова з чітко визначеними цілями і засобами. В межах цього напряму розглядаються методи підвищення

ефективності, пов'язані зі скороченням розмірів і оптимізацією господарюючих суб'єктів, використанням лінійного та програмного управління тощо. Управлінський механізм налаштовується на опанування ринку за допомогою аналізу його обсягів, організації збуту товарів, стимулювання продаж, забезпечення конкурентоспроможності товарів та послуг. Тобто під бізнес-реінжинірингом зазвичай розуміють широкий підхід, що має за мету здійснення на підприємстві змін, призначених для підвищення ефективності виробництва та швидкості адаптації підприємства до змін ринку.

РБП на сучасному етапі є темою багатьох дискусій і публікацій, що призводить до термінологічних непорозумінь, які притаманні всім відносно новим напрямам людської діяльності (в тому числі науки і культури). Досить часто реінжиніринг ототожнюють з поняттями комп'ютеризації господарських процесів, реструктуризації та реорганізації підприємства. На нашу думку не слід ототожнювати дані поняття, оскільки реінжиніринг є лише поштовхом, передумовою комп'ютеризації господарських процесів на підприємстві.

Реінжиніринг увійшов до комплексу послуг, що пропонуються провідними консалтинговими програмами (наприклад, Process Management/Управління Процесами), так і компаній, що працюють в галузі інформаційних технологій (методи реорганізації ділових процесів активно застосовуються в ERP - системах SAP, Oracle тощо). Сьогодні ринок інструментальних засобів підтримки РБП оцінюють в 100 млн. доларів і він збільшується зі швидкістю 40 % за рік. В цілому можна говорити про подвійну роль інформаційних технологій в реінжинірингу – як інструменту для його проведення і як складової частини нових методів організації бізнесу [5, с. 6].

Слід зазначити, що в світовій практиці РБП, як радикальний метод оптимізації діяльності, можуть застосовувати не лише підприємству, що знаходяться на межі кризи. Цей шлях є позитивним і для успішних,

розвинутих підприємств, які прагнуть завоювати нові сегменти ринку, досягти успіху в конкурентній боротьбі, враховувати швидко змінювані потреби споживачів (наприклад, “Ford Motor Company”, “Kodak”, “IBM”). Наведемо приклад, описаний в багатьох роботах по РБП. У відділі обліку розрахунків з постачальниками американської корпорації “Ford Motor Company” працювало 500 бухгалтерів, що в 4-5 разів перевищувало число працюючих в аналогічній службі компанії “Mazda”. Крім того, при такому надлишковому числі працюючих виникало багато помилок в оформленні документів. В результаті реінжинірингу була впроваджена комп’ютерна система бухгалтерського обліку, що дозволило значно зменшити кількість персоналу. Відділ постачання був скорочений на 75 %, було покращено оперативність та точність обліку. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів призвів до різкого скорочення документів та інформаційних одиниць в них.

Сутність реінжинірингу можна визначити через наступні риси:

1. Орієнтація на процеси. Всі досягнення, одержані в результаті розгляду процесу в цілому з ігноруванням будь-яких організаційних перешкод на підприємстві.

2. Великі амбіції проектів. Підприємства мають за мету здійснення докорінних змін.

3. Відмова від старих правил. Підприємства погоджуються на відмову від встановлених традицій.

4. Творче використання інформаційних технологій. Основним інструментом реінжинірингу, що дозволив здійснити відмову від старих правил і створити нові процеси є інформаційні комп’ютерні технології. Вони надають можливість для здійснення роботи на підприємствах радикально зміненими методами.

5. Реінжиніринг – це не автоматизація існуючих процесів. Це також не переведення вже впроваджених комп’ютерних систем на більш сучасні технології. Перебудова програмного забезпечення часто призводить до створення більш складних

комп’ютеризованих систем, які автоматизують ті ж самі процеси.

6. Реінжиніринг – це не просто реорганізація. Він змінює структуру підприємств таким чином, щоб зробити максимально прозорими межі різних підрозділів підприємства, наблизити функції різних підрозділів, а найголовніше – об’єднати функції кількох підрозділів в одному.

Реінжиніринг передбачає підвищення ефективності праці в поєднанні різних функцій, пов’язаних за змістом в одній людині. Оскільки одна людина відповідає за весь технологічний ланцюг обробки інформації від формування замовлення клієнтом до отримання фінансового результату, зникає необхідність ієрархічного контролю всього ланцюжка – фінансовий результат, що відображається в бухгалтерському обліку, є основним параметром контролю.

Реінжиніринг бізнес-процесів зазвичай розпочинається із стратегічного аналізу і планування. Застосовується методологічний апарат (наприклад, SWOT-аналіз) і досвід компанії постачальника консалтингових послуг. Тут визначаються пріоритети, позиціонування на ринку. Формується місія компанії, яка відкрито розповсюджується серед співробітників компанії, що забезпечує єдиний напрямок дій всіх співробітників. Тобто першим кроком РБП є *передпроектне обстеження* підприємства, яке дає можливість сформулювати стратегічні цілі і тактичні завдання проекту, визначити потреби компанії в послугах і обладнанні, сформувати план роботи з реінжинірингу, здійснити бізнес-планування самого проекту. Другий етап РБП – створення моделі компанії. Слугує для побудови функціональної моделі, моделі існуючих на підприємстві бізнес-процесів, інформаційних ресурсів, його організаційної структури. Визначаються межі системи, що моделюється, виокремлюються найбільш значні для організації завдання. Визначаються основні потоки руху документів, вхідна вихідна і внутрішня інформація, проводиться обстеження та ідентифікація поточних бізнес-

процесів, які описується і моделюються за принципом “як є”.

Аналіз руху бізнес-процесів проводиться на етапі *аналізу* існуючої моделі та її реінжинірингу. Предметом аналізу і об’єктом вимірювання і є бізнес-процеси підприємства, тобто динамічні послідовні дії, орієнтовані на споживача, що закінчуються виробництвом продукції. На даному етапі для аналізу ефективності існуючої моделі та пошуку шляху її покращення проводиться вартісне та імітаційне моделювання. За допомогою функціонально-вартісного аналізу вирішуються такі завдання, як визначення дійсної вартості виробництва продукції чи надання послуг; визначення вартості підтримки клієнтів, роботи з постачальниками; ідентифікації найбільш трудомістких робіт, які підлягають оптимізації в першу чергу; забезпечення менеджерів та управлінського персоналу інформацією про зміни, що здійснюються у фінансовому аспекті; здійснення прогнозу майбутньої діяльності компанії. Імітаційні моделі будуються для пошуку оптимального рішення в умовах обмеження ресурсів, оптимального використання обладнання, мінімізації виконуваних операцій. Імітаційна модель дає додаткову інформацію для аналізу системи.

Наступним етапом проекту є *побудова нової бізнес-моделі* підприємства, заснованої на результатах аналізу існуючої моделі, функціонально-вартісному та імітаційному моделюванні. Враховуючи специфіку бізнесу та стратегічних показників, осмислюються процеси, що підлягають реінжинірингу. Далі приступають безпосередньо до реінжинірингу для досягнення моделі “як потрібно”. На початкових етапах відбувається ранжирування процесів за ступенем впливу на діяльність компанії і на досягнення стратегічних цілей, описаних на етапі стратегічного аналізу. Призначаються особи, відповідальні за процес.

Далі йде етап *впровадження*, на якому здійснюється побудова нової організаційної структури, проектування і розробка інформаційної системи, що підтримує роботу

нової моделі. Саме на даному етапі важливо усвідомлювати роль новітніх інформаційних технологій в процесі реорганізації підприємства, а саме створення комп’ютерної системи бухгалтерського обліку на підприємстві, консалтингове супроводження і навчання персоналу.

Часто виникають ситуації, коли компанії застосовують швидке посилення своєї інформаційної потужності шляхом комп’ютеризації усієї діяльності. Внаслідок цього засоби інформаційних технологій хоч і приносять позитивний результат, але не дають кардинального покращення, як очікувалось на початку проекту.

При проведенні реінжинірингу спеціалістами в даній галузі знань використовуються інструментальні засоби, які дозволять моделювати бізнес-процеси компанії з різним ступенем деталізації. На основі формалізованої моделі компанії можна побудувати єдину систему з програмних комплексів, що комп’ютеризують бухгалтерський облік, аналіз, контроль. Як показує практика саме такий підхід дає найбільший ефект від комп’ютеризації.

Таким чином, інформаційні системи і новітні технології можуть ефективно працювати лише за умови їх правильної інтеграції в реорганізовані бізнес-процеси підприємства. Комп’ютерні технології повинні підсилювати ефективність діяльності підприємств, а не гальмувати її шляхом простого перенесення на комп’ютери ручних операцій з усіма їх недоліками.

Нові бізнес-процеси повинні будуватися із застосуванням сучасних комунікаційних технологій, використанням Internet/Intranet, об’єктивних багаторівневих моделей для побудови обчислювальних систем, досягнень в області баз даних. Інформаційні технології покликанні посилювати інтелектуальну потужність підприємств шляхом забезпечення одночасного доступу усіх її працівників до інформаційних ресурсів, стимулювати їх професійне зростання і спрощувати обмін інформацією.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Реінжиніринг бізнес-процесів здатний забезпечити докорінну трансформацію управлінсько-виробничої системи підприємств і дозволяє суттєво підвищити конкурентоспроможність та ефективність їх діяльності, допомогти їм завоювати нові ринки збуту, перейти на якісно новий рівень у конкурентному ринковому середовищі.

Світова практика показує, що найкращим для клієнта є той бізнес-консультант, який в комплексі надає послуги по реінжинірингу бізнес-процесів, забезпечує впровадження нових процесів засобами інформаційних технологій і забезпечує подальше супроводження встановленої інформаційної системи. Таким “партнером-консультантом” все частіше стають системні інтегратори, які традиційно займаються поставкою комплексних інформаційних рішень. Вони частково стають бізнес-консультантами, щоб мати можливість запропонувати клієнту методи підвищення ефективності роботи підприємства і дієві засоби їх впровадження, використовуючи інформаційні технології.

Реінжиніринг, що проводиться на підприємстві – досить складний процес, що потребує застосування відповідних ресурсів та кваліфікаційних кадрів. Однак для деяких підприємств – це єдиний вихід із кризового становища, а для решти – спосіб заощадити, закріпити свою перевагу, стати більш динамічним на ринку. Тому в результаті методологічно обґрунтованого і добре спланованого проекту по бізнес-реінжинірингу підприємство повинно отримувати все в комплексі: збалансоване рішення по покращенню діяльності компанії; інформаційну інфраструктуру і необхідні технічні засоби, що підтримують нові ділові процеси; навчений персонал; методологічні консультації і технічну підтримку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. *Davenport T.H.* Business Innovation, Reengineering work thought Information Technology. – Boston: Harvard Business School Press, 1993.

2. *Буженин С.Б.* Формализованные подходы к внедрению ERP – систем. // Корпоративные системы.– 2004. – №4.– С. 10-14.

3. *Васильева О.* Управление предприятием // Корпоративные системы.– 2000. – №4. – С. 23.

4. *Ермак В.В., Балькин Ю.Г.* Бизнес-реинжиниринг и системная интеграция // Корпоративные системы.– 1999. – №4.– С. 5-10.

5. *Ивахненко С.В.* Інформаційні і технології в організації бухгалтерського обліку: історія, теорія, перспективи. Наукове видання. – Житомир: АСА, 2001. 416с.

6. *Ойхман Е., Попов Э.* Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. – Москва, 1997.

7. *Попов Э, Шанот М.* Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии (www/skbkontur.ru/kbt/bible/books)

8. *Робсон М., Уллах Ф.* Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. – Москва, 1997.

9. *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332с.

10. *Якимчук С.* Усложняют – просто, упрощают – сложно (или зачем нам бизнес-консалтинг).//Корпоративные системы.– 2004. – №6.– С. 49-53.

ЄВДОКИМОВ Віктор Валерійович – к.е.н, доцент кафедри бухгалтерського обліку і контролю Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:

– комп’ютеризація бухгалтерського обліку;
– застосування моделювання в бухгалтерському обліку

ДОВГАЛЬ Юрій Дмитрович – заступник головного бухгалтера ЗАТ “Новокраматорський машинобудівний завод”

Наукові інтереси:

– організація бухгалтерського обліку діяльності корпорацій в умовах використання комп’ютерних технологій