

Реинжиниринг в системе учетно-аналитического обеспечения управления организацией

© 2013 Миргородская Марина Геннадьевна
кандидат экономических наук

Поволжский государственный технологический университет, г. Йошкар-Ола

© 2013 Миргородская Татьяна Васильевна
кандидат экономических наук, профессор

Московский государственный университет технологий и управлений
им. К.Г. Разумовского

E-mail: center_audita@mail.ru

Рассмотрено содержание реинжиниринга, позволяющего трансформировать учетно-аналитическую информацию о бизнесе и отдельных бизнес-процессах для целей управления и достижения планируемой результативности.

Ключевые слова: реинжиниринг, процесс, учетно-аналитическое обеспечение, управление организацией.

Процессы глобализации экономического развития, коснувшиеся и России, влияют на реформирование систем управления хозяйствующими субъектами, заставляя их совершенствовать инструментарий принятия управленческих решений. Учетно-аналитическое обеспечение, на основе которого вырабатывается основная масса управленческих решений, требует в этой связи более глубокого изучения и научно-методического развития.

Заметим, что само понятие учетно-аналитического обеспечения управления хозяйствующими субъектами в последние годы интерпретируется в исследованиях отечественных авторов по-разному. Большинство ученых и практиков понимают под учетно-аналитическим обеспечением системную информацию, генерируемую бухгалтерским и управленческим учетом, внешней и внутренней отчетностью и анализом этой отчетности. Встречаются также мнения в отношении термина “учетно-аналитическое обеспечение”, которые характеризуют его только с учетной позиции, предполагая, что аналитика - это более глубокая, детализированная информация бухгалтерского учета. Нет необходимости противопоставлять данные позиции в отношении характеристики понятия “учетно-аналитическое обеспечение”. Напротив, ее можно расширять за счет включения в состав учетно-аналитического обеспечения аналитической информации бухгалтерского, оперативного, управленческого видов учета, отчетности и всех видов анализа и т.д.

Каждая система подчинена определенной функции управления (планирование, учет, ана-

лиз, контроль, регулирование). Количество этих функций зависит от их “проектирования” на задачи развития хозяйствующих субъектов, включая текущие и стратегические. Поэтому в системе планирования выделяют, например, спектр прогнозной информации, в системе бухгалтерского учета - информацию об оценке объектов по рыночной или справедливой стоимости, в системе управленческого учета - информацию о выполнении бюджет-отчетов, в системе анализа - текущую и прогнозную информацию анализа отчетности, в системе контроля - результаты контроля текущей деятельности и достижения прогнозных значений ключевых показателей развития; и т.д. Учитывая, что в каждой системе действуют свои правила формирования информации, диктуемые стандартами, методическими рекомендациями, внутренними регламентами, следует всю системную информацию развивать с целью выполнения поставленных управленческих задач. Только в этом случае менеджмент организаций может отслеживать результативность своих действий.

Теория и практика управления хозяйствующими субъектами все больше становятся ориентированными на осуществляемые процессы и бизнес-процессы. Критерии классификации бизнес-процессов и их содержание рассматриваются в экономической литературе на протяжении нескольких десятков лет. Процессный подход получил свое развитие в контроле и аудите, в бухгалтерском учете, планировании и анализе.

Дж. Бримсон и Дж. Антос рассматривают бизнес-процесс как основу для управления сто-

имостью компании: “Планирование, нацеленное на создание стоимости, использующее процессно-ориентированное бюджетное планирование, дает возможность каждому работнику организации создавать стоимость. Это достигается посредством планирования и управления будущими видами деятельности и бизнес-процессами в целях достижения показателей прогнозируемой рабочей нагрузки и стратегических целей. Планирование, нацеленное на создание стоимости, дает организации возможность понять причины вариаций, с тем, чтобы можно было такие вариации контролировать”¹.

Терминология процессного подхода к управлению организациями предполагает применение различного методического инструментария: построения сбалансированных показателей управления; создания процессной модели организации; оптимизации существующих бизнес-процессов; использования стандартов менеджмента качества и др. Многие российские организации, прежде чем создать совершенную систему управления, основанную на бизнес-процессах, вынуждены реорганизовать существующие процессы, т.е. осуществить *реинжиниринг процессов*.

Главной движущей силой реинжиниринга является возможность наращивания стратегического потенциала организации в будущем на основе использования тех ресурсов, которые будут выявлены в ходе реинжиниринга процессов и могут быть полезными для создания устойчивых конкретных преимуществ организации. Именно процессы, а не реализуемые товары создают долгосрочный успех организации.

Собственно *процесс* в экономической литературе чаще всего характеризуется как устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных процедур, видов деятельности, которые благодаря определенным технологиям преобразуют *входы* и *выходы*, имеющие ценность для пользователя. Бизнес-процесс представляет собой цепочку видов деятельности (работ, процедур), преобразующую имеющиеся на входе ресурсы (входные потоки) в конечный продукт, ценный для потребителя. Совокупность бизнес-процессов обеспечивает достижение конечных целей организации².

Преобразование имеющихся в организации ресурсов (материальных, человеческих, финансовых, организационных и др.) следует рассматривать с позиции сущности систем, генерирующих информацию для принятия управленческих решений. Формирование сущностных характери-

стик подчиняется критериям функциональности, критериям результативности и основополагающим принципам. Все критерии и принципы, в свою очередь, направлены на раскрытие основных элементов системы: цели, предмета, объектов и метода. У используемых для формирования учетно-аналитического обеспечения управления систем цели являются общими, заключающимися в предоставлении информации пользователям. В зависимости от потребностей пользователей цели могут быть конкретизированы, что, в свою очередь, позволяет уточнить постановку задач управления, для которых, собственно, и происходит выделение информации в виде бизнес-процессов.

Традиционно владельцем бизнес-процесса является должностное лицо или функциональное подразделение организации, которые имеют в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса. Владельцы бизнес-процессов управляют их выполнением и несут ответственность за результат и эффективность. В каждой системе (планировании, учета, анализа, контроля) выделяют группы наиболее значимых бизнес-процессов, с тем чтобы можно было идентифицировать для конкретной организации основные и обеспечивающие бизнес-процессы, а также бизнес-процессы управления и бизнес-процессы развития. Такой подход заслужил право на признание в зарубежной и отечественной практике. В экономической литературе чаще всего можно встретить выделенные следующие группы бизнес-процессов:

- процессы, создающие добавленную стоимость продукту, который производит организация;
- процессы, создающие продукты, имеющие ценность для внешних потребителей;
- процессы, главной целью которых является получение дохода;
- процессы, за которые потребитель легко платит деньги; и др.

Отличительными особенностями основных бизнес-процессов, по мнению А.О. Блинова, являются следующие пять: “1. Представляют “зеркальное отражение” бизнес-направлений деятельности; 2. Являются источником генерирования доходов; 3. Определяют профиль бизнеса; 4. Имеют стратегическое значение; 5. Могут развиваться или отмирать в зависимости от востребованности рынка и стратегии компании”³. Поскольку к основным процессам организации принято относить процессы производства, снабжения, сбы-

та продукции, соответствующие классической модели воспроизводства промышленного капитала, постольку проблема выделения основных бизнес-процессов для управления в ряде случаев потребует методов интеграции данных разных систем: учета, анализа, контроля и планирования. Проблемы интеграции информации являются не новыми, рассматриваются в экономической литературе достаточно часто. Можно согласиться с позицией тех авторов, которые считают, что наиболее эффективной является интеграция информации в системе управленческой отчетности. По мнению О.А. Мироновой, «управленческая отчетность должна представлять собой систему, объединяющую все виды отчетности, формируемой современным предприятием: бухгалтерской (по ПБУ); финансовой (по требованиям МСФО); налоговой (по гл. 25 Налогового кодекса Российской Федерации); производственной (по показателям деятельности структурных подразделений предприятия и показателям основных бизнес-процессов: снабжения, производства, продаж); консолидированной (если этого требует организация бизнеса и структура компании); прогнозной (включающей прогнозные значения данных бухгалтерской отчетности); статистической отчетности о требуемых Росстатом показателях деятельности и т.д.»⁴. Такой подход представляется нам широким, охватывающим весь спектр информации, подлежащей правилам интеграции. Проблема заключается в разработке этих правил и определении нормативной базы, посредством которой эти правила можно будет уточнять и развивать. Если ориентироваться на современный инструментальный формирование отчетной информации, то следует знать и грамотно применять в практике управления организациями:

- стандарты управления качеством системы ИСО;
- стандарты и рекомендации по описанию процессов и бизнес-процессов;
- внутренние положения (регламенты) управленческого учета;
- международные стандарты финансовой отчетности (МСФО);
- международные и федеральные стандарты аудита;
- руководство GRI по отчетности в области устойчивого развития организаций; и др.

Даже для частичного использования методического инструментального перечисленных направлений требуется постановка и внедрение информационных технологий, которые способны

обеспечить формирование заданной информации; оптимизация организационной и финансовой структуры бизнеса для выделения основных бизнес-процессов; применение современных компьютерных технологий типа MRP- и ERP-систем.

«Известная система ERP (Enterprise Resource Planning - планирование ресурсов предприятия) предусматривает формирование 8 моделей: 1 - управление запасами; 2 - управление снабжением; 3 - управление сбытом; 4 - управление производством; 5 - планирование; 6 - управление сервисным обслуживанием; 7 - управление цепочками поставок; 8 - управление финансами»⁵. Каждый модуль может рассматриваться как бизнес-процесс, преобразование входящих ресурсов в них подчинено достижению задач управления бизнес-процессом. Характеристика таких модулей приведена С.Н. Петуховым (см. таблицу).

Проектирование каждого модуля с позиции конкретных задач управления на систему планирования, учета, анализа и контроля позволяет получить разный спектр информации об одних и тех же объектах - ресурсах бизнес-процесса. Традиционно считается, что высшим уровнем в ERP-системах является стратегическое планирование, основанное на миссии и целевых значениях ключевых показателей развития бизнеса. Горизонт планирования может быть разным: от года до пяти лет и более. На базе стратегических показателей определяются планы на ближайший финансовый год, включая бюджеты продаж, производства, расходное сырье, оплату труда, управленческие и сбытовые расходы и др.

Оптимизация бизнес-процессов и развитие ERP-систем способствуют выделению ключевых сфер управления организацией, что может быть отражено в отчетности посредством выделения сегментарной информации.

Процессное управление на основе реинжиниринга и использования информационных технологий можно представить как инновационный подход к методам управления бизнесом, поскольку в России все еще преобладает кризисный реинжиниринг. Проводимая реструктуризация бизнеса с целью вывода организации из кризисного состояния основана на частичном использовании механизма реинжиниринга, включающего чаще всего: мониторинг качества работы с клиентами, аутсорсинг и электронный документооборот. Настало время, по нашему мнению, реинжиниринг процессов в управлении осуществлять не только для кризисных, но и для разви-

Характеристика модулей, включаемых в ERP-систему

Модуль	Функции, реализуемые модулем
1 - управление запасами	- Мониторинг запасов - Складирование (регулирование и инвентаризация складских остатков)
2 - управление снабжением	- Заказы на закупки - Графики поставок от поставщиков - Планирование потребности в материалах (управление заявками и заказами) - MRP
3 - управление сбытом	- Квотирование продаж - Выписка заказов на продажу и счетов-фактур - График продаж потребителям - Конфигурирование продуктов - Анализ продаж - Управление ресурсами и распределения - DRP
4 - управление производством	- Спецификация изделий - Операции / центра переработки (описание цехов, участков рабочих мест) - Технологический процесс производства изготавливаемой продукции с маршрутизацией по рабочим центрам - Наряд-задание на производство работ - Управление затратами (диспетчирование) - Производственный цикл (для поточного производства) - Управление качеством (инспекция и тестирование во время производственного процесса)
5 - планирование	- Агрегированное планирование с использованием прогнозов спроса на готовую продукцию и данных о фактически поступивших заказах - Формирование графика производства, дезагрегирования плана производства с указанием конкретных дат - Расчет потребности (с помощью MRP-II) в материальных ресурсах и производственных мощностях под график производства
6 - управление сервисным обслуживанием	- Создание графика технического обслуживания - Заказ комплектующих - Учет контрактов на обслуживание и формирование счетов до учета прибыли, получаемой от послепродажного обслуживания - Послепродажное техобслуживание и его поддержка
7 - управление цепочками поставок	Используется для координации производства, распределенного между несколькими дочерними компаниями. В цепи поставок могут участвовать несколько уровней производственных и (или) дистрибьюторских подразделений, зависящих друг от друга
8 - управление финансами	В состав модуля входят блоки: - главная книга (отражение финансовых операций и ведение бухгалтерского учета, план счетов, формирование баланса, отчета о прибылях и убытках и т.д., начисление налогов); - мультивалютность (обеспечение учета в разных валютах); - счета к получению (дебиторская задолженность покупателей и заказчиков, резерв плохих дебиторов); - счета к оплате (кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками, учет подотчетных лиц); - модуль расчета по заработной плате (формирование ведомостей); - управление себестоимостью (пообъектный учет); - управление денежными потоками; - учет основных средств (начисление амортизации, переоценка и т.д.)

вающихся организаций и их объединений. Использование реинжиниринга в современном управлении сдерживается, по мнению специалистов, не столько недостаточностью ресурсов, сколько отсутствием необходимых знаний и умений. Высокая квалификация менеджеров всегда позволяет снижать затраты и риски любых преобразований.

Большую роль для реинжиниринга бизнес-процессов играют моделирование и оптимизация. Модели бизнес-процессов, построенные для конкретной организации, должны отражать структурный и оценочный подход к функционирова-

нию бизнес-процесса. Для структурного подхода на практике могут быть использованы графические методы, позволяющие в наглядной форме представить информацию о компонентах модели, взаимосвязи и взаимодействии ее отдельных элементов. Оценочный подход направлен на разработку показателей эффективности бизнес-процесса, среди которых отдельно следует выделить стоимостные затраты и косвенные показатели эффективности: объем производства, рентабельность, квалификация персонала и др. Современные методы моделирования бизнес-процессов включают структурный (функциональный)

и объектно-ориентированный методы анализа, каждый из которых имеет свои преимущества, недостатки, может использоваться индивидуально либо комплексно. Не следует отказываться и от современных тенденций в развитии таких инструментов реинжиниринга бизнес-процессов, как: объектно-ориентированное моделирование (Business Process Reengineering - BRP); CASE-технологии; имитационное моделирование, методы быстрой разработки приложений и др.⁶

Применяя более современный, признанный в мировой практике инструментарий реинжиниринга бизнес-процессов с использованием информационных технологий типа охарактеризованной выше ERP-системы, можно, по нашему мнению, изменить старое содержание правил на новое в каждой из систем учета, анализа, контроля и планирования, генерирующих информацию для учетно-аналитического обеспечения управления организацией.

¹ Бримсон Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Джеймс Бримсон, Джон Антос при участии Джея Коллинза; пер. с англ. В.Д. Горюновой; под общ. ред. В.В. Неудачина. М., 2007. С. 29.

² Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. экономики и управления / А.О. Блинов [и др.]; под ред. А.О. Блинова. М., 2013. С. 77.

³ Там же. С. 89.

⁴ Миронова О.А. Проблемы развития и нормативного регулирования бухгалтерского учета в России // Экономические науки. 2012. □ 12 (97). С. 153-154.

⁵ Петухов С.Н. Управленческий учет и контроль затрат структурных подразделений нефтегазовых корпораций : монография. Йошкар-Ола, 2013. С. 43.

⁶ Реинжиниринг бизнес-процессов... С. 205-206.

Поступила в редакцию 02.05.2013 г.