

тавляющих элементов в комплексе. Это необходимо учитывать при управлении прибылью, разработке учетной, амортизационной, налоговой политики предприятия.

И.А. Филькевич
БГЭУ (Минск)

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ОСВОЕНИЯ ВНЕШНЕГО РЫНКА

Белорусские предприятия, выходящие на внешний рынок сталкиваются с проблемой эффективного управления процессом освоения внешнего рынка в условиях нестабильной экономической Среды и высококонкурентной борьбы за рынки сбыта готовой продукции. В этой связи возникает необходимость создания гибких систем управления, обеспечивающих эффективное функционирование любых субъектов хозяйствования, действующих на мировом рынке в условиях глобализации и интернационализации мировой экономики.

Проведенные исследования показывают, что наиболее эффективным способом управления при освоении внешнего рынка является сочетание децентрализованной и централизованной структур управления в рамках международной фирмы. При этом деятельность централизованных филиалов и выбор организационной структуры их управления осуществляет непосредственно высшее руководство корпорации. Высшее руководство корпорации не определяет стратегию развития децентрализованных подразделений и филиалов фирмы, которые объединяются в рамках прибыльного стратегического центра, и данный центр самостоятельно функционирует на рынке самостоятельно определяя структуру управления, финансовое развитие и стратегию развития прибыльного стратегического центра.

При создании фирмой прибыльного стратегического центра можно выделить следующие основные этапы: выработка стратегии создания прибыльного стратегического центра; определение подразделений фирмы для прибыльного стратегического центра; создание прибыльного стратегического центра и его организационной структуры управления; функционирование прибыльного стратегического центра и выработка собственной стратегии; распад прибыльного стратегического центра.

Выработка стратегии создания прибыльного стратегического центра включает в себя определение руководством фирмы в рамках глобальной стратегии приоритетных направлений развития фирмы, которые могут функционировать самостоятельно обеспечивая получение краткосрочной или долгосрочной прибыли.

Определение подразделений фирмы для прибыльного стратегического центра заключается в выборе из числа филиалов фирмы тех,

которые отвечают требованиям, предъявляемым в рамках глобальной стратегии развития прибыльного стратегического центра.

Создание прибыльного стратегического центра и его организационной структуры управления включает в себя выбор руководителем прибыльного стратегического центра наиболее приемлемой модели организационной структуры управления производством и реализацией продукции. При этом обычно выбирается одна из моноструктур управления прибыльного стратегического центра, в зависимости от той стратегии, которой собирается придерживаться прибыльного стратегического центра:

- линейная структура управления — для технологической стратегии;
- линейно-функциональная структура управления — для производственной стратегии;
- дивизионная структура управления — для маркетинговой стратегии;
- материальная структура управления — для инновационной проектной стратегии.

В условиях линейной структуры управления международный отдел является функциональным звеном предприятия не принимает активного участия в процессе управления.

В условиях линейно-функциональной структуры управления международное отделение может выступать в качестве функционального звена предприятия или является самостоятельным звеном управления, выступая в качестве торгового представительства зарубежного филиала. Во втором случае международный отдел прибыльного стратегического центра выступает в качестве координатора, руководящего и контролирующего деятельность подчиненных ему представительств и филиалов, в рамках закрепленных за отделом функций. Спектр данных функций может значительно варьироваться в зависимости от целей, которые выполняет международный отдел в прибыльного стратегического центра.

При дивизионной структуре управления формируется международное региональное отделение.

В рамках матричной структуры управления создается МСХЦ.

Функционирование прибыльного стратегического центра и разработка собственной стратегии представляет собой этап деятельности, в процессе которого руководство осуществляет текущую деятельность прибыльного стратегического центра на принципах самоуправления, самофинансирования и самоокупаемости. При этом руководство прибыльного стратегического центра само определяет стратегию развития и проводит необходимые изменения реагируя на изменения, происходящие во внешней среде.

Распад прибыльного стратегического центра происходит после того, как данный центр исчерпывает свой потенциал развития или в

связи с изменением общей стратегии фирмы потребность в подобном типе прибыльного стратегического центра отпадает. При распаде прибыльного стратегического центра происходит изменение статуса подразделений фирмы, которые ранее входили в состав прибыльного стратегического центра :

- на базе подразделения создаются новые прибыльные стратегические центры;
- подразделение становится составной частью другого прибыльного стратегического центра;
- подразделение переходит в централизованное подчинение вышнему руководству.

В.К. Ханкевич
БГЭУ (Минск)

УПРАВЛЕНИЕ АУДИТОРСКИМИ РИСКАМИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРОВЕРОК

Аудит — довольно специфическая сфера деятельности, при рассмотрении которой редко ищут взаимосвязь между действующими законами современной аудиторской практикой и теорией организации управления. В профессиональной литературе затрагиваются понятия аудиторского риска, методы его определения, при этом практически не рассматриваются вопросы управления аудиторскими рисками.

На практике аудитор не может быть полностью уверен в достоверности финансовой и другой информации, поэтому аудиторский риск всегда находится между 0 и 1 (или между 0 и 100). По своему содержанию риск может быть предпринимательский (риск бизнеса) и аудиторский.

Предпринимательский риск заключается в том, что аудитор может потерпеть неудачу из-за конфликта с клиентом, даже при условии, что представленное аудиторское заключение положительное. Он зависит от следующих факторов:

- 1) конкурентоспособности аудитора;
- 2) вероятность судебных исков по отношению к аудитору;
- 3) финансовое состояние клиента;
- 4) характера операций клиента;
- 5) сроки проведения аудита.

Аудиторский риск — это оценка риска неэффективности проверки, основывающейся на установлении ненадежности системы учета клиента, неэффективности внутреннего контроля клиента, невыявление ошибок клиента аудиторами.

Аудиторский риск содержит несколько компонентов:
собственный риск;