

во-вторых, у резидентов РБ один и тот же контракт, в бухгалтерском учете имеет разную оценку, так как у каждого из резидентов своя учетная стоимость, отгружаемой продукции (работ, услуг) и ни какого отношения не имеющая к отраженной в контракте;

в-третьих, контрактная стоимость товаров, отраженная в товарно-транспортной накладной, не используется в дальнейшем для отражения в регистрах бухгалтерского учета.

Для ликвидации данного несоответствия, предлагаем товарообменные операции в бухгалтерском учете отражать по контактной стоимости обмениваемых товаров. При совершении внешнеэкономических товарообменных операций отражение в учете выручки от реализации экспортируемых товаров и поступление импортируемых товаров должно осуществляться по контрактной стоимости, пересчитанной по курсу Национального банка РБ на дату таможенного оформления экспорта и импорта.

А курсовую разницу, которая будет иметь место при этом, отражать следующим образом.

При предварительном поступлении импортных товаров — путем корректировки их стоимости (дебет счетов 10 «Материалы», 41 «Товары» и т. д. и кредит счета 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»). Если к моменту отгрузки экспортной части они уже использованы, то в дебет счетов потребителей (дебет счетов 46 «Реализация продукции (работ, услуг)», 20 «Основное производство» и т. д. и кредит счета 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»).

Эти записи могут быть сделаны, как допроводкой, так и методом «красного сторно» в зависимости от того, положительная или отрицательная курсовая разница.

А если, импортный товар поступает после отгрузки экспортной части — то на финансовый результат, или на счета реализации, если получают импортный товар и реализация экспортной части осуществляется в одном и том же отчетном периоде (дебет счетов 80 «Прибыли и убытки» или 46 «Реализация продукции (работ, услуг)», 47 «Реализация и прочее выбытие основных средств», 48 «Реализация прочих активов» и кредит счетов 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками» — при отрицательной курсовой разнице. А при положительной курсовой разнице — дебет счета 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками» и кредит счетов 80 «Прибыли и убытки» или 46 «Реализация продукции (работ, услуг)», 47 «Реализация и прочее выбытие основных средств», 48 «Реализация прочих активов»).

На наш взгляд, не совсем оправданным является и положение, что при совершении товарообменных сделок использовать метод определения выручки от реализации товаров по мере их отгрузки.

Метод определения выручки по товарообменным операциям, как и по другим операциям должен находиться в компетенции хозяйственников. То есть, они сами должны его определять и закреплять в приказе об учетной политике.

ФОРМИРОВАНИЕ СИТУАЦИОННОГО ЦЕНТРА МОНИТОРИНГА КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ

Т. А. Ткалич, канд. физ.-мат. наук, доцент БГЭУ

Оценка качества функционирования корпоративных информационных систем (КИС) заключается в получении количественных характеристик, дающих представление о том, насколько хорошо аппаратные, программные и информационные компоненты КИС выполняют свое функциональное назначение. Этому вопросу посвящено множество стандартов и фундаментальных трудов.

Вопросу оценки качества современных КИС посвящено много отечественных и зарубежных работ, тем не менее, еще существует ряд нерешенных проблем. В частности, отсутствует единая комплексная система оценки показателей качества функционирования современных корпоративных систем, недостаточно разработаны вопросы оперативного анализа качества систем при быстро меняющихся технологиях, показатели оценки качества плохо упорядочены, иногда противоречивы.

Оценка качества функционирования КИС может быть выполнена следующим образом:

- 1) на основе профессиональной интуиции исследователя или эксперта;
- 2) использованы расчетно-аналитические методы, предусматривающие количественное измерение качественных показателей;

3) рассчитаны алгоритмически на основании тестов оценки качества по показателям качества с точки зрения разработчика или пользователя;

4) оценены на основе метрик оценки и прогнозирования качества и управляемости КИС на моделях оценки качества;

5) спрогнозированы и оценены на многокритериальной комплексной модели оперативного анализа качества данного проекта с учетом современных методов оценки качества на протяжении жизненного цикла.

Фирмы разработчики широко применяют экспертизу качества для своих программно-технических комплексов, например, система оценки качества продукции фирмы SAP. Многие белорусские и российские фирмы-разработчики открывают центры тестирования (например, белорусские фирмы "Топсофт" и "Белхард"). Модели экспертизы качества могут содержать до 60 количественных и качественных показателей (<http://www.compulog.ru>).

В настоящее время популярной новинкой для анализа деятельности фирмы являются ситуационные центры (СЦ). Эти комплексы, которые позволяют визуализировать, представив в графическом виде, огромные объемы информации, которые человек должен в течение очень короткого времени осмыслить, проанализировать и принять решение.

СЦ позволяет не только проанализировать статическую картину компании, но и выявить тенденции ее развития, иначе говоря, дает руководителю средства прогнозирования. Главная особенность ситуационного центра — это ситуационное (динамическое) моделирование или возможность получить ответ на вопрос "что будет, если...". Моделирование означает наличие в буквальном смысле "рычажков" — на экране компьютера или зала ситуационного центра, с помощью которых руководитель может менять те или иные параметры и получать возможную модель состояния фирмы.

Прогнозирование позволяет получить сценарий развития на основе анализа текущей ситуации. СЦ помогает руководителю выбрать оптимальное решение, дать рекомендации по выбору одного из многих вариантов. Алгоритмы поиска наилучшего решения — это сложные вычислительные задачи. Поэтому обычно проблема локализуется и ищется наилучшее решение для определенного набора условий. Для этого используются специальные методы из новых областей науки: artificial life и генетические алгоритмы. СЦ дает возможность проводить оценку рисков, оценивая шансы реализации прогноза. Эти расчеты основываются на специальном разделе математики — актуарной математике.

С учетом потребности в реализации СЦ и имеющихся на предприятии ресурсов (информационных, интеллектуальных, материальных) компоновка ситуационного центра может быть осуществлена с различным уровнем сложности. Важнейшим атрибутом СЦ является экран коллективного доступа, куда выводится ранее заготовленная информация. Экран позволяет аккумулировать образное мышление группы участников обсуждения проблемы.

Другим принципиальным атрибутом СЦ являются пользовательские интерфейсы — устройства взаимодействия, информационно-моделирующих и технических средств СЦ с участниками обсуждения проблемы: клавиатуры и дисплеи для каждого из участников.

СЦ работает в следующих режимах:

а) наглядное отображение на экране текущей актуальной информации: из филиалов корпорации, информационных агентств, органов власти, с объектов управления и пр. (проблемный мониторинг);

б) плановое обсуждение проблем;

в) оперативное принятие и контроль исполнения решений по непредвиденным, кризисным, чрезвычайным проблемам с подключением групп экспертов (чрезвычайный режим).

В любой фирме нужна своя система слежения за хозяйственной, инвестиционной и другой ситуацией. Для этого создаются технологии проблемного мониторинга, режим которого предназначен для постоянного наглядного слежения за ситуацией с целью текущего информирования руководителей, а в случае необходимости — акцентирования их внимания на актуальных истораживающих событиях. Мониторинговый режим, как правило, регламентируется выбранной, но часто изменяющейся тематикой и относительно постоянным набором источников информации. Контролировать можно даже кризисные процессы, если выделить индикаторы, по которым можно оценивать поведение исследуемой ситуации. Задача мониторинга включает: выделение внутренней и внешней сфер, благоприятных и негативных факторов, определение источников информации.

Наиболее характерным и специфичным для СЦ является чрезвычайный режим. Для принятия решений в условиях чрезвычайной ситуации также визуализируется "картинка" со схематическим изображением текущего и прогнозируемого состояния объекта, на которой видно, какие имеются силы, средства, какие предлагаются рекомендации, на основе всей информации принимаются решения.

Структура ситуационного центра. Ситуационный центр — это сложный проект, который всякий раз потребует от разработчиков тщательного изучения функционирования предприятия и стиля работы его высших менеджеров. Но, как прикладное решение, СЦ имеет определенную инвариантную структуру — это многоуровневая система, в основе которой хранилище данных предприятия. Агрегированные данные в хранилище получаются из данных оперативной транзакционной системы управления предприятием. Если такой системы нет, развернуть ситуационный центр будет невозможно. Поэтому совсем не случайно, что первые ситуационные центры в СНГ появляются у предприятий, которые либо сами создают системы управления (“Парус”, “Галактика”), либо активно занимаются внедрением и адаптацией к российским условиям западных разработок (ICL-КПО ВС).

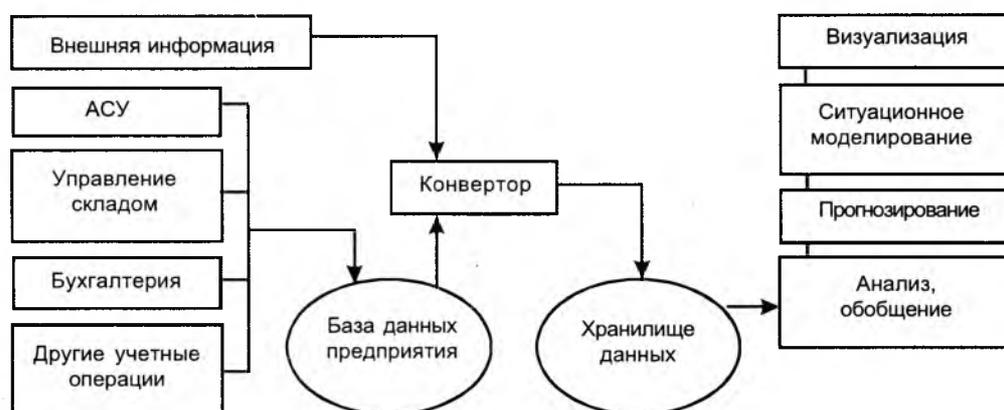


Рис. 1. Структура ситуационного центра

Программное обеспечение СЦ преобразует экономические данные о текущем состоянии предприятий в операциональные информационные сводки. Операциональность подачи информации предполагает ее тематический отбор (селекцию) для каждого из классов задач, возникающих у руководителя. Сводки представляют собой несколько таблиц, графиков, карт, подготовленных в определенном шаблоне, наиболее удобном и информативном для первого лица. Информационное обеспечение работы центра предполагает, что в основных подразделениях фирмы будут установлены специальные программы, обеспечивающие автоматическую конвертацию данных для ситуационного центра. В процессе подготовки операциональных сводок, ситуационный центр одновременно проводит предварительный анализ данных о предприятии. Руководитель получает возможность не только оперативно ознакомиться с текущей экономической обстановкой, но и проанализировать ее и на основании этого наметить необходимые управленческие решения.

СЦ выполняет обобщение и анализ информации о деятельности предприятия. Одним из главных козырей ситуационного центра, выделяющим его среди других систем поддержки принятия решений, являются мощные и гибкие возможности визуализации. Не случайно можно встретить и другое название ситуационной комнаты — визионариум, введенное предприятием SGI. На этом последнем уровне все результаты анализа, прогнозы и варианты развития представляются в максимально удобном для восприятия и осмысления виде.

Например, вместо громоздких таблиц с цифрами — цветные, возможно, многомерные образы, отображающие реальную организацию подразделений или определенной области деятельности хозяйственной организации. Здесь используется технология семафоров, когда каждый цвет несет определенную смысловую нагрузку, сигнализируя о состоянии дел в той или иной области. Причем нет смысла изобретать собственную цветовую гамму, поскольку уже выработался международный язык обозначения ситуации: зеленый — хорошо, желтый — тревожно, красный — опасность. Режим “drill down” дает возможность опуститься на более низкий уровень детализации и получить различные отчеты, графики и другие данные, связанные с обсуждаемой проблемой. Все эти средства в конечном итоге обеспечивают сконцентрированное представление наглядной информации, которое позволяет руководителям принимать решения на качественно более высоком уровне по сравнению с традиционными способами.

Примеры ситуационных центров, приведенных в [5, 6].

1. Ситуационный центр корпорации “Парус” — это программный комплекс “Триумф-Аналитика” (рис. 2.), реализующий концепцию ситуационного центра для руководителя торгового предприятия. Здесь разработчики



Рис. 2. Экран ситуационного центра "Триумф-Аналитика"

стремились создать типовое решение, ориентированное на хозяев и директоров предприятий оптовой и розничной торговли и сбытовых сетей. Другой пример — управление складским запасом. На экране задается предельная сумма, например, 50 тыс. руб., превышение которой приведет к снижению оборотных средств. Если складской запас поднимается выше предельного уровня, срабатывает технология семафоров – на экране появляются красные области. Дальше руководитель может включить режим "drill down" и отследить тот вид товара, который явился причиной переполнения. После чего на основе конкретных данных он сможет поработать и выяснить причину затоваривания (большая цена, не сезон, порча товара и т. д.). Аналогичная работа проводится по всем ключевым параметрам, которых, как правило, не больше 10. Причем используются не только данные учетной системы, но и информация из внешних источников.

2. Решения от ICL-КПО ВС

Совместное предприятие ICL-КПО ВС заключило соглашение между британской компьютерной компанией ICL и Казанским заводом ЭВМ, сегодня ICL-КПО ВС — часть транснациональной корпорации Fujitsu- ICL. В результате возникло уникальное сочетание трех корпоративных культур – британской, японской и лучших традиций советского производства. Доступ к мировым информационным ресурсам, самым последним версиям международных стандартов (MRP II, DRP, ERP, CSRP), нерастерянный потенциал специалистов и культуры управления крупнейшего советского предприятия позволили компании взяться за создание системы стратегического управления.

Как и решение от корпорации "Парус", первоначальный вариант ситуационного центра ICL-КПО ВС предназначался для торговых предприятий. Сейчас готовится к внедрению СЦ для производства, в основе которой лежит система корпоративного управления MAX от ICL.

Ситуационные центры от ICL-КПО ВС получают информацию от учетных систем, построенных на основе СУБД Oracle, Informix или MS SQL Server.

Надо отметить, что СЦ в ICL-КПО ВС рассматривают как часть разработанного компанией большого технологического комплекса "Семь ступеней к успеху", который проводит руководителя верхнего звена по основным этапам управленческого процесса:

- 1) выявляет принципы работы компании в прошлом и настоящем и формулирует замыслы руководителя по поводу управления в будущем;
- 2) на основе первого этапа определяет системы и процедуры – исполнительные механизмы руководителя и закрепляет их в корпоративной информационной системе;
- 3) реализует СЦ как основной инструмент стратегического управления;
- 4) внедряет систему проектного управления для эффективного исполнения принятых решений;
- 5) реализует динамическое бизнес-планирование ;
- 6) поддерживает гуманитарные технологии – средства снятия стрессов, связанных с управленческой работой ;
- 7) реализует технологию концептуального проектирования, согласно которой все системы и процедуры в компании строятся как следствие единой базовой концепции (так называемая генетика бизнеса).

3. “Информационная система руководителя” корпорации “Галактика” (рис. 3)

Основной бизнес корпорации “Галактика” связан с развертыванием корпоративных систем управления, предназначенных как для промышленных предприятий, так и для предприятий оптовой торговли. Система позволяет осуществлять проблемный мониторинг предприятия, анализировать обобщенные данные о бизнес-процессах и выполнять стратегическое и оперативное планирование деятельности предприятия. Но такие компоненты ситуационного центра, как прогнозирование и ситуационное моделирование, находятся пока в стадии разработки.



Рис. 3. “Информационная система руководителя” компании Галактика

В системе широко используются семафоры, которые сразу обращают внимание руководителя на ту область, где сложилась негативная ситуация, дальше можно проанализировать в подробностях каждое из направлений. В разделе “План-факт”, например, опустившись до уровня “Выполнение плана производства”, руководитель выяснит, в каком месяце произошло невыполнение плана, выявить причины и получить рекомендации по исправлению ситуации. Для наглядности показатели представляются не только в виде цифр, но и в виде графиков и диаграмм.

Раздел СЦ “Анализ и сопоставление” позволяет выявить тенденции развития производства. Руководитель может получать информацию по каждому показателю в разных разрезах, например, о поступлении денег на предприятие (по разным источникам поступления) и отследить помесячные выплаты. Одна из отличительных черт качественного СЦ — возможность получить информацию для определенной предметной области в различных разрезах, таких как внешние факторы, влияющие на деятельность предприятия, реализуемые проекты, производственная деятельность.

4. Комплекс FLORIN/Vidi RealTime — включает менеджер данных, обеспечивающий получение и обработку информации, графическое приложение, отображающее поступившие данные на рабочих местах, а также компоненты, необходимые для ведения оперативной и архивной баз данных. Все входящие в состав Vidi приложения могут различным образом комбинироваться и выполняться как на одном компьютере, так и в сети.

5. Перспективный модуль ситуационного центра системы “БОСС-Корпорация” компании подсистема “BAAN-Администратор”, реализующий функции мониторинга и анализа показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В нем присутствуют функции ретроспективного анализа и прогнозирования, которые в совокупности с интегрированными возможностями системы SGI MineSet приближают этот модуль к функциональности ситуационного центра.

Однако пока о наличии реально работающего ситуационного центра от отечественного разработчика на сегодняшний день могут говорить только “Гарус” и ICL-КПО ВС, которые, кстати, намерены объединить свои усилия в дальнейшей работе над ситуационными центрами. Уже очень близко к созданию полноценного СЦ подошла корпорация “Галактика”.

Таким образом, построение ситуационного центра мониторинга КИС является перспективной и актуальной задачей.

В связи с этим может быть предложен проект мониторинга качества и эффективности КИС, который может быть использован в отделе АСУ (рис. 4).

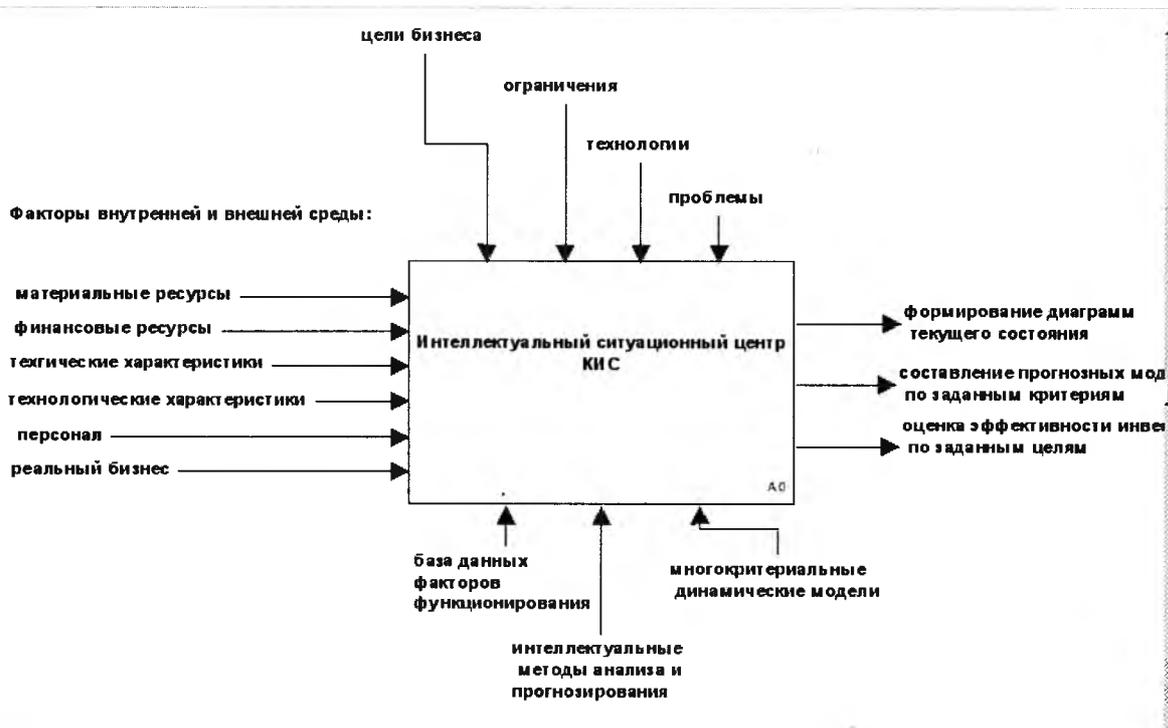


Рис. 4. CASE-модель функционирования ситуационного центра

Так как КИС является частью комплексной модели процессно-ориентированной системы управления предприятием, то для оценки качества ее функционирования в течение жизненного цикла может быть предложена специальная модель, например, следующая:

Система контроллинга качества



Рис 5. Модель системы оценки качества КИС

Первый блок — проектируется для предотвращения кризисной ситуации и построения действенной системы контроллинга, здесь должны быть заранее идентифицированы критические внешние и внутренние области функционирования предприятия, имеющие ключевое значение для реализации обоснованно установленных глобальных целей: монетарных, немонетарных, социальных, причем сверхкритические и особо опасные — специально оговорены, информация представляется отделом стратегического планирования и отделом маркетинга.

Данные раннего предупреждения должны добываться в тот момент, когда информация о состоянии и развитии определенных событий и процессов во внешней среде приобретает огромное значение для выживания организации и имеются свидетельства высокой вероятности наступления этих событий.

Поиск потенциальных источников опасности, которые могут послужить причиной кризисного развития предприятия, следует сосредоточить прежде всего в такой области внешнего воздействия, как международная и национальная хозяйственная среда, включая развитие конъюнктуры (поступление заказов, деловой климат), структурное развитие (инвестиционные тенденции, среднедушевое потребление), рынок сбыта (объем спроса основных клиентов, ценовая и продуктовая политика конкурентов), рынок снабжения (состояние минерально-сырьевой базы, среднегодовое потребление по видам сырья, цены и условия поставщиков), рынок труда (в части изменений требований профсоюзов), рынок капитала (инфляция, проценты, обменный курс). Внутренними областями наблюдений могут быть производственная программа (в сравнении с программами конкурентов и выявлением доли новых, растущих, прибыльных и стагнирующих продуктов); персонал (текучесть кадров, затраты по больничным листам и на прирост оплаты труда по сравнению с конкурентами); техника (возрастная структура, технологический уровень в сравнении с конкурентами, ремонтно-эксплуатационные издержки); финансовое положение (прибыль, денежный поток, резервы ликвидности); а также функциональные сферы деятельности и крупные проекты.

Второй блок. Для анализа областей наблюдения необходима совокупность подконтрольных показателей, с помощью которых осуществляется управление в системе контроллинга. Для эффективного использования показателей, как инструмента контроллинга, требует интегрировать отдельные показатели в функционально или формально организованные системы, которые могли бы учесть основные взаимозависимости в рамках организации и охватить важнейшие с общеорганизационных позиций причинно-следственные связи.

После того, как подконтрольные показатели будут идентифицированы, необходимо определить допустимые интервалы их изменения. Предварительно установленные границы изменения подконтрольных показателей образуют основу для регулирующей деятельности контроллеров, которые должны принимать соответствующие действия только при появлении "красных" расчетных результатов, свидетельствующих о губительном развитии событий.

Третий блок. Сравнение желательных и прогнозных, фактических и запланированных подконтрольных показателей позволяет констатировать наличие отклонений, целенаправленно осуществлять поиск причин, их породивших, и конкретных виновников.

Четвертый блок. Для активного противодействия развитию кризисной ситуации на предприятии установления факта отклонений недостаточно. Необходимо дополнительно выяснить, станет ли оно критическим для финансовой состоятельности предприятия, путем построения и анализа цепочек событий, высвечивающих взаимосвязи и взаимозависимости между отклонениями по подконтрольным показателям и показателями результата и ликвидности, т. е. результирующими показателями деятельности предприятия. Выполнение этой важнейшей для сохранения антикризисной направленности управления функции ложится на контроллинг, который должен информацию об отклонениях дополнять анализом их влияния на долговременную и текущую платежеспособность организации.

Пятый блок. Руководствуясь информацией контрольного отчета, менеджеры отдела управления КИС получают возможность принимать решения относительно контрмер, чтобы не допустить необратимости сползания к финансовому краху, своевременно осуществлять корректировку и контроль за отклонениями, чтобы стало возможным заблаговременно уточнить миссию, стратегические цели, стратегическую линию поведения предприятия.

Для создания первого блока системы контроллинга на основе показателей оценки качества, приведенных в ГОСТ 28195 "Оценка качества программных средств", показателей оценки эффективности функционирования информационной системы в течение жизненного цикла, приведенных в работах автором предложена *сводная таблица метрик оценки качества*, которая может быть положена в основу построения модели прогноза качества (табл. 1).

Для анализа качества КИС предлагается следующая схема:

- 1) подготовить потоки вопросов для формирования выборки экспертизы качества;
- 2) определить классы индексов для расслоения выборки;
- 3) сформировать функционалы оценки качества по контрольным точкам жизненного цикла.

Таблица 1

Основные классы количественных индексов

Общее определение индекса	Примеры индексов	Метрика
Продуктивность — объем информации, обрабатываемой системой в единицу времени	Пропускная способность, скорость выработки, максимальная выработка (максимум пропускной способности), скорость выполнения команд, скорость обработки данных, время реакции — среднее время реализации вычислительного процесса по задаче, реакция на заявки	цена/доступность компьютерной мощности; цена/производительность
Использование — отношение времени использования указанной части системы (или ее использование для заданной цели) в течение заданного интервала времени к длительности этого интервала	Коэффициенты использования оборудования (центральный процессор, канал ввода-вывода); коэффициент использования каналов связи; коэффициент использования общего модуля программного обеспечения; коэффициент использования (загрузки) базы данных; критическое использование ресурсов	• отношение испытательной размерности; • цена/услуги; • стоимость пятилетней эксплуатации системы, отнесенная к коэффициенту использования цена-час
Оперативность — минимальное время доведения оперативной информации	Критическое использование ресурсов системы по задаче	Числовое значение <i>производительности</i> . <i>Сложность работы</i> . <i>Цена / выполнение</i> , определяется относительно размера базы данных
Уровень зрелости	Встраивание в технологические бизнес-процессы, Управление человеческим ресурсом Качество организации работы (2 критерия качества к 5 индикаторам бизнес-плана)	Цена/рентабельность, цена/(прибыль организации за последние 5 лет) — снижение к 85%. Цена/(удельный вес работников)
Улучшение качества	Средняя стоимость устранения дефектов КИС Количество запросов, которое может быть обработано при монопольном использовании всех ресурсов)	цена/качество; цена/ССУД; цена/ мощность

Для оценки показателей качества используются различные методологии — концепция качества: Шухарта, Деминга, Исикавы, Тагути, Мицуно и Акао и др. Методы инжиниринга качества включают:

- 1) Статистические методы контроля и управления качеством (Statistical Quality Control (SQC)).
- 2) Семь простых инструментов и семь “новых” инструментов качества:
 - контрольный листок; диаграмма Исикавы; диаграмма Парето; гистограмма; диаграмма разброса; стратификация; контрольные карты;
 - PDPC; диаграмма сродства; древовидная диаграмма; матричная диаграмма; анализ матричных данных; диаграмма отношений; стрелочная диаграмма.

Выводы:

Таким образом, процедура оценки качества и эффективности может проводиться на модели оценки качества и состоит из следующих этапов:

- 1) выработка спецификаций (метрик) для тестирования системы во всех вероятных ситуациях;
- 2) учет отслеживаемых предельных и неблагоприятных режимов, локализация ошибок и предельных ситуаций методом пошаговой детализации по ряду факторов;
- 3) прогноз показателей качества на соответствие бизнесу, технологичности, показателям хозяйственной деятельности предприятия;
- 4) оценки качества математическими методами по статистическим результатам тестирования, оперативный контроль качества.
- 5) проект комплексной модели — интегрированная среда анализа жизнеспособности системы, критерии принятия решений о развитии, модификации или приобретении, прогнозирование эффективности использования

и оптимального развития, управляемость с учетом качества, соответствия бизнесу на протяжении жизненного цикла.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ 28195 –89 “Оценка качества программных средств”
2. Исаев Г. Н. Показатели качества функционирования автоматизированных информационных систем: методика определения/ НТИ, сер. 2, 1996, № 3.— С. 12—16.
3. Дубова Н. Знак качества программному продукту/ Открытые системы, 1998, № 6.
4. Карминский А. М., Оленев Н. И., Примаков А. Г., Фалько С. Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях.— М.: Финансы и статистика, 1998.— 256 с.
5. <http://www.galactica.ru>.
6. <http://www.parus.ru>.

**ПРОБЛЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ СТРАН**

П. В. Лебедев, консультант по управлению консорциума “Наука, экономика, право”

Управление предприятием в современных условиях требует решения многочисленных проблем, обусловленных по отношению к самому предприятию как внешними, так и внутренними факторами: обострением конкуренции, неопределенностью в правовой сфере, неполной и несвоевременной информацией о текущем состоянии собственного бизнеса и т. п.

Влияние указанных факторов значительно усложняет функционирование организационно-хозяйственного механизма коммерческих организаций. Как следствие этого влияния и учитывая сегодняшнюю экономическую ситуацию в Республике Беларусь, можно выделить следующие основные проблемы, присущие значительному числу предприятий:

- большая степень изношенности основных фондов;
- недостаток оборотных средств, в том числе собственных оборотных средств;
- большие объемы кредиторской и дебиторской задолженности.

Решение этих проблем напрямую связано с необходимостью улучшения финансового состояния хозяйствующих субъектов.

Реальная ситуация предполагает усиление акцента главным образом на выявлении внутренних резервов и эффективном их использовании, что требует совершенствования системы управления экономическими процессами на микроуровне — на уровне предприятия.

Повышение нестабильности и неопределенности внешней и внутренней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием, в частности:

- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
- увеличение скорости реакции на изменения, повышение гибкости предприятия;
- необходимость в непрерывном отслеживании происходящих изменений;
- необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций.

Выполнение указанных требований предполагает формирование новых подходов к управлению и инструментов их внедрения.

Как свидетельствует зарубежный опыт, перспективной системой, позволяющей значительно повысить степень эффективности управления предприятием и, как следствие, его финансовую устойчивость, представляется контроллинг — функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, направленное на принятие оперативных и стратегических управленческих решений.

Находясь на пересечении планирования, учета, информационного обеспечения, контроля и координации, контроллинг занимает особое место в управлении: он связывает воедино все эти функции, интегрируя и координируя их, переводя процесс управления предприятием на качественно новый уровень.

Одной из важнейших задач контроллинга является управление прибылью — основным показателем эффективности работы предприятия, фактором его рентабельности, источником образования и поддержания резервов для обеспечения ликвидности. Это может быть достигнуто путем детального планирования финансово-экономических показателей, выявления отклонений и оперативного реагирования на них.