

Обухова И.И., Кайдановский С.П.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО КОНТРОЛЯ

Как было изложено в [1], для обеспечения жизнеспособности предприятия в условиях нестабильной экономической среды необходимо создать комплексную подсистему внутрифирменного контроля. Она должна не только адекватно отображать текущее состояние объекта управления, но и принимать меры по его приведению к желаемым характеристикам, заданным общесистемными целями. Для разработки такой подсистемы нами использована научная методология системного анализа как инструмента теории исследования операций.

В качестве объекта исследования выступает производственно-коммерческая фирма, представляющая собой сложную иерархическую систему, подверженную многочисленным воздействиям со стороны экономической среды. Диапазон внешних воздействий весьма велик и непредсказуем, что приводит к многочисленным рискам, предвидение и оценка которых зачастую затруднены. Функционирование нестабильной экономики сопряжено с постоянными значительными изменениями во всех сферах управления на макро- и микроуровнях. В таких условиях главной задачей управления является сохранение параметров жизнедеятельности предприятия в достаточно жестких пределах, определяемых руководством в зависимости от характера бизнеса и принятой стратегии развития.

Предлагаемый научно-обоснованный подход к выработке параметров желаемого состояния экономического объекта в динамической среде основан на критерии **жизнеспособности** организации. Данная категория трактуется нами как способность системы к инновационному развитию при сохранении ее производственно-коммерческой стабильности, эффективным использованием материально-технических и трудовых ресурсов и обеспечении финансовой устойчивости в обозримом краткосрочном и среднесрочном периодах.

Управление социально-экономической системой, стремящейся сохранить свою жизнеспособность в динамичной среде, предполагает большое разнообразие возможных направлений существования и развития, далеко не каждое из которых является наилучшим в конкретной ситуации. Известный «закон необходимого разнообразия», автором которого является один из основоположников кибернетики У.Р. Эшби, гласит, что постоянное уменьшение разнообразия в поведении системы, когда посредством управления исключаются все способы ее развития кроме наиболее целесообразного, является необходимым условием эффективной деятельности.

Таким образом, для того, чтобы обеспечить эффективное управление коммерческой организацией и создать условия для сохранения ее жизнеспособности по всем направлениям, необходимо при проектировании современных систем менеджмента на предприятии учитывать все аспекты его производственной, маркетинговой и финансовой деятельности.

На основе предложенной концепции выполнен содержательный анализ дерева целей производственно-коммерческой фирмы и выявлены важнейшие целевые подсистемы проектируемой системы обеспечения ее жизнеспособности. К ним можно отнести:

- **подсистему обеспечения производственно-коммерческой стабильности (ПКС)**, целью которой является максимизация выпуска и реализации товарной продукции, а также получение желаемой суммы дохода от всех видов деятельности;
- **подсистему обеспечения экономической эффективности деятельности (ЭЭД)**, направленную на максимизацию

цию прибыли и рентабельности использования активов предприятия;

- **подсистему обеспечения финансовой стабильности предприятия (ФСП)**, предназначенную для управления платежеспособностью и финансовой независимостью коммерческой организации в ходе ее жизнедеятельности.

Каждая из выявленных целевых подсистем решает свои специфические задачи путем предвидения возможных линий поведения системы в данном направлении и выбора из них наиболее целесообразных, как и предписывает закон необходимого разнообразия. Научными инструментами выполнения подсистемами управления их предназначения служат известные функции менеджмента, универсальность которых доказана мировой наукой.

Известно, что первичной функцией любой системы управления является планирование - задание программы функционирования, которая разрабатывается в виде первичных показателей плана производства и реализации продукции и производных показателей ресурсного обеспечения.

Важнейшим инструментом управления служит функция организации такой производственной структуры, которая способна обеспечить выполнение стратегических и тактических задач, разработанных механизмом планирования.

Создание условий для успешной совместной деятельности элементов организационно-управленческих структур в целенаправленном системном процессе обеспечивает функция **координации (регулирования)**, а экономическая мотивация деятельности каждого отдельного исполнителя выполняется с помощью функции стимулирования.

Посредством функции **контроля** выявляются проблемные точки в процессе функционирования предприятия и принимаются меры, направленные на предотвращение нежелательных сбояв, которые могут привести к потере жизнеспособности. В замкнутом цикле управленческой деятельности контроль взаимодействует с другими функциями, используя их информацию или, напротив, формируя для них информационную базу.

Таким образом, одна из наиболее важных сторон контроля – это его информационная роль, без которой невозможна реализация всех остальных функций менеджмента. Раскроем информационные аспекты контроля на примере целевой подсистемы обеспечения производственно-коммерческой стабильности промышленного предприятия.

В рамках проводимого нами исследования основные функции управления предприятием как сложной иерархической социально-экономической системы, подвергнутой непредсказуемым воздействиям со стороны внешней среды, интерпретированы в терминах системного подхода. Результат анализа представлен в виде двухмерной матричной модели, разработанной применительно к управлению подсистемой обеспечения производственно-коммерческой стабильности (ПКС) промышленной фирмы со средне- и крупносерийным типом производства (табл. 1).

Из представленной матрицы видна двусторонняя связь между функциональными элементами (столбцы матрицы) и структурными элементами (строки модели) целевой подсистемы ПКС. Это означает, что внутрифирменный учет и контроль, с одной стороны, организуется на базе результирующей информации, вырабатываемой при выполнении каждой из прямых функций менеджмента. Именно эта информация

Таблица 1. Матрица целевой подсистемы обеспечения ПКС

ЦЕЛЕВАЯ ПОДСИСТЕМА ПКС	ПЛАНИРОВАНИЕ	ОРГАНИЗАЦИЯ	РЕГУЛИРОВАНИЕ	СТИМУЛИРОВАНИЕ	КОНТРОЛЬ
Производство товарной продукции	Параметры технологического процесса и сбыта	Формирование производственно-маркетинговой структуры	Оперативнопроизводственные задания участкам	Системы и формы оплаты труда	Технологический контроль параметров производства
Материально-техническое обеспечение	Показатели ресурсных планов и бюджетов	Производственные нормы расхода материальных и трудовых ресурсов	Инженерно-технологическая подготовка производства	Система премирования	Измерение и регистрация фактических затрат
Внутрифирменный учет и контроль	Формирование модели системного выхода	Создание структуры внутрифирменного контроля	Диспетчирование и текущее распоряжение	Экономические стимулы и санкции	Составление стандартных отчетов исполнителей

необходима для характеристики нормативного, то есть желаемого, состояния управляемого объекта и в подсистеме обратной связи используется для построения модели выхода. С другой стороны, благодаря внутрифирменному учету и контролю по каналам обратной связи к руководству поступает информация о текущем состоянии объекта управления, необходимая для выработки управляющих воздействий с целью обеспечения жизнеспособности коммерческой организации в каждый конкретный момент (период) времени.

Для того, чтобы руководство предприятия могло реально управлять его жизнеспособностью как комплексом параметров, характеризующих реальное положение предприятия в экономической среде, традиционные формы контроля в их существующем виде недостаточно эффективны. Дело в том, что технологический контроль, сертификация качества, бухгалтерский учет и финансовый анализ проводятся в какой-то мере обособленно, практически независимо друг от друга, так как подчинены различным целям и организованы на разных уровнях управления. По этой причине их информация хотя и используется сегодня для нужд управления (управленческий учет), однако в существующем виде она не может быть применена в интегральной системе обеспечения жизнеспособности.

Методология разработки информационной модели комплексной подсистемы внутрифирменного контроля основана на классической концепции системного анализа, благодаря которому были определены и описаны элементы обратной связи. К ним относится процесс формирования модели выхода, которая вносит в подсистему сведения о целях, критериях и принуждающих связях системы управления, операция проверки соответствия текущего и заданного состояния регулируемого процесса, процедуры выработки модели воздействия на объект управления, соединенные между собой информационными связями, формирующими вход для последующей подсистемы и образующими условно-замкнутые контуры [2].

Для того, чтобы увязать системные элементы с практикой планирования и регулирования деятельности предприятия, выполнен анализ механизма выработки текущих плановых решений в современной коммерческой организации. Он представлен в виде замкнутых контуров **тактического планирования**, роль которого выполняется годовыми (двухлетними) текущими производственно-финансовыми планами; **оперативного планирования** на основе календарных производственных планов деятельности отдельных участков (бригад); **диспетчирования** – текущего распоряжения, позволяющего наладить ритмичное производство и своевременно устранять некоторые рассогласования в производственно-коммерческом обороте [3].

Стратегическое планирование поставляет в данный механизм информацию о долгосрочных целях предприятия, а их

детализацию предлагается осуществлять через систему внутрифирменных бюджетов, необходимых для увязки потоков денежных и материально-вещественных ресурсов [4].

Такие бюджеты, как бюджет продаж, бюджет производства, бюджет материальных затрат, бюджет затрат на оплату труда используются для функционирования обратной связи целевой подсистемы ПКС; бюджет накладных расходов, бюджет коммерческих расходов и т.п. необходимы для контроля в целевой подсистеме ЭЭД; а бюджет движения финансовых ресурсов – основной источник информации для построения модели выхода в целевой подсистеме ФСД.

Как было сказано выше, информация, определяемая в ходе бюджетирования, используется для описания желаемого состояния организации в определенные моменты времени, подлежащие контролю. Но для работы интегрированной системы внутрифирменного контроля, действующей на принципах системного анализа, необходима также информация о существующем, текущем состоянии управляемого объекта.

Очевидно, что в каждой конкретной целевой подсистеме имеются свои объекты управления. Так, в подсистеме ПКС таким объектом является фактический объем производства и реализации товарной продукции; в подсистеме ЭЭД – текущие и капитальные затраты и полученные финансовые результаты производственно-коммерческого оборота (балансовая и чистая прибыль, себестоимость, номинальный капитал); в подсистеме ФСП – текущая стоимость активов и сумма обязательств фирмы по состоянию на дату анализа. Как видно, информация, необходимая подсистеме обратной связи, весьма разнообразна и предполагает использование различных источников, увязка которых в единой информационной модели представляет собой достаточно сложный процесс.

По этой причине в исследовании принят дифференцированный подход к проектированию системы внутрифирменного контроля по каждой из целевых подсистем. Начнем с анализа подсистемы ПКС, которая является своеобразным фундаментом всей системы, так как реализует глобальную ее цель – удовлетворение определенных общественных потребностей. Особенности этой подсистемы являются практически непрерывный характер функционирования, определяемый технологией производства, наибольшая скорость поступления и обработки текущей информации, а также необходимость диспетчерского регулирования.

В качестве экономического каркаса можно рассматривать подсистему обеспечения эффективности производственно-коммерческого оборота ЭЭД, ибо в ней реализуются цели первого уровня – получение желаемой нормы возврата с авансируемого капитала через рентабельную деятельность предприятия. Оборот информации в данной подсистеме несколько замедлен, так как здесь используется периодически

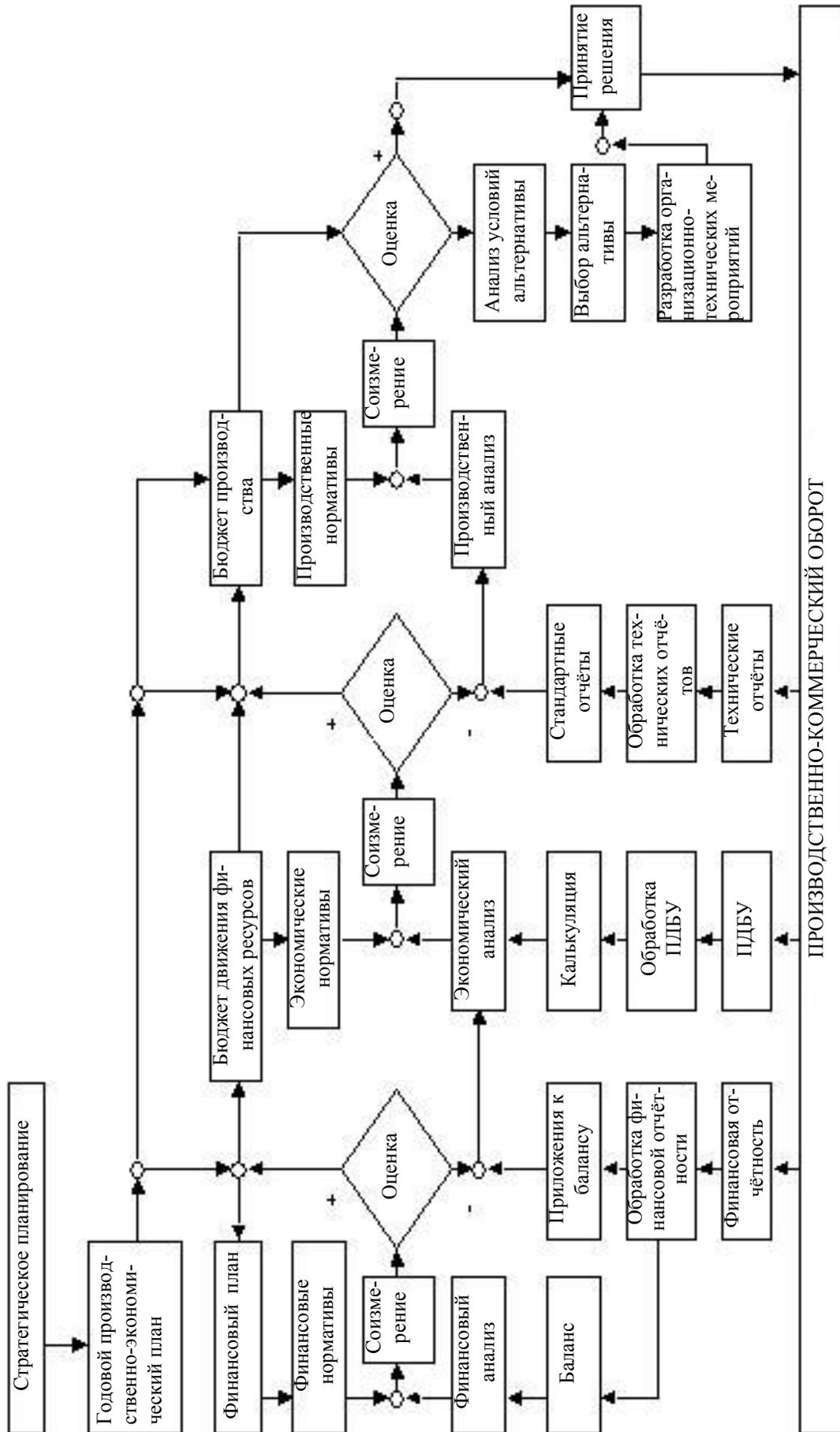


Рис. 1. Информационная модель интегрированной системы внутрифирменного контроля.

поступающая в контур управления сводная документация синтетического и аналитического учета, характеризующая фактические затраты и конечные результаты хозяйственной деятельности предприятия.

И, наконец, финансовая надстройка над всем зданием – целевая подсистема обеспечения ФСП, на состоянии которой, в конечном счете, отражаются реальные итоги функционирования предыдущих подсистем. Скорость обработки информации в этой подсистеме принимается равной той периодичности составления аналитических документов бухгалтерского учета – бухгалтерских балансов, которая регламентируется учетной политикой предприятия (на начало и конец месяца, квартала, полугодия, года).

Анализ скорости документооборота в описанных целевых подсистемах необходим для того, чтобы увязать их в рамках единой интегрированной системы внутрифирменного контроля, способной действовать автоматически, подключая к выполнению функций обратной связи нужные элементы.

Предполагается, что сигнальным элементом проектируемой системы будет служить подсистема ФСП, которая с принятой периодичностью, например 1 раз в месяц, по заложенному в нее алгоритму станет отслеживать показатели финансового состояния (ликвидность, платежеспособность, устойчивость и т.п.) и сопоставлять их с нормативными или экспертно обоснованными уровнями. В случае обнаружения серьезных отклонений подсистема ФСП сигнализирует в нижестоящий контур – подсистему ЭЭД – о необходимости подключения к процедурам контроля.

В подсистеме ЭЭД последовательно осуществляются процедуры обратной связи относительно всех видов продукции (затрат), производимых и реализуемых в анализируемом периоде. Для этого определяются фактические показатели рентабельности и производится их соизмерение с желаемыми уровнями (моделью выхода), затем выявляются точки отказов, в которых обнаружены необратимые рассогласования, и по возможности выясняются причины сложившейся ситуации. Конечным итогом функционирования обратной связи в целевой подсистеме ЭЭД является определение тех видов

продукции, которые являются убыточными или недостаточно рентабельными.

Далее начинает функционировать обратная связь целевой подсистемы ПКС, где происходят основные процедуры регулирования производственно-коммерческого оборота на основе детальной информации финансового, экономического, производственного и маркетингового характера.

На рис. 1 показана укрупненная информационная модель интегрированной системы внутрифирменного контроля. В ней схематически отображена последовательность включения в выполнение процедур обратной связи всех целевых подсистем (ПКС, ЭЭД, ФСП), показаны основные документы, используемые для обработки с целью получения текущей информации о фактическом состоянии объекта управления (финансовая отчетность - ФО, первичная документация бухгалтерского учета - ПДБУ, техническая отчетность - ТО), а также систематизированы операции формирования моделей выхода, проверки соответствия и разработки модели воздействия на объект управления с целью обеспечения его жизнеспособности.

Дальнейшие исследования предполагается проводить в направлении разработки детального описания процедур обратной связи в каждой целевой подсистеме и моделирования конкретных задач по выполнению функций контроля и регулирования с помощью современной компьютерной техники.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Обухова И.И., Кайдановский С.П. Роль экономического контроля в обеспечении жизнеспособности коммерческой организации. Вестник БГТУ. Экономика. – Брест 2002. – № 3
2. Обухова И.И. Функции обратной связи в современных системах менеджмента. Материалы научно-практической конференции “Управленческий потенциал: опыт, проблемы, перспективы формирования и развития в рыночных условиях”, Минск, 26-27 декабря 1996 г. - Мн.: БКУУ, БелНИИ Гендерных проблем, 1997.
3. Авдеев Ю.А. Оперативное планирование в целевых программах. Одесса: «Маяк», 1990.
4. Коммерческое бюджетирование / Бочаров В.В. – СПб.: Питер, 2003.

УДК 65.016.7

Калилец Г.А.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

В современных условиях при переходе на международные принципы бухгалтерского учёта, национальное законодательство, регулирующее его ведение, подвержено значительным изменениям. В задачи бухгалтера входит отслеживать все изменения и учитывать их при постановке и ведении бухгалтерского учёта на предприятии. Изменения в законодательстве оказывают значительное влияние, прежде всего, на порядок формирования учётной политики, поскольку в ней находят отражение основополагающие принципы бухгалтерского учёта предприятия.

Согласно Положению по бухгалтерскому учёту «Учетная политика организации», учётная политика – это выбранная предприятием совокупность способов ведения бухгалтерского учёта и установление порядка их применения в конкретной хозяйственной ситуации [3].

Приказ по учётной политике является главным докумен-

том, определяющим порядок ведения бухгалтерского учета на предприятии, по важности своей не уступающим Уставу предприятия. Все остальные внутренние организационно-технические документы, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность, должны формироваться именно на основе учётной политики.

Принятой учётной политики следует придерживаться из года в год. В соответствии с законодательством Республики Беларусь изменения в учётную политику вносятся с начала отчетного года. Организация может ежегодно переутверждать ранее действовавшую учётную политику, однако в течение года происходят изменения в законодательстве, которые могут требовать отражение в приказе по учётной политике предприятия.

Учётная политика является эффективным инструментом улучшения финансового положения организации и повыше-

Калилец Геннадий Анатольевич, студент V курса экономического факультета Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.