

Также немаловажно оценить программный продукт по показателю «функциональные характеристики/цена». Еще надо обратить внимание на то, что если проект рассчитывается для привлечения иностранных инвестиций, то западные инвесторы не знают особенностей белорусской экономики. Для иностранных инвесторов наиболее понятными являются расчеты с использованием зарубежных программ, например COMFAR III Expert. Программы анализа эффективности инвестиционных проектов также могут быть инструментом по решению некоторых вопросов управления, планирования и внутреннего контроля над эффективностью производственной деятельности предприятия. Возможности отдельных программных комплексов позволяют не только планировать этапы инвестиционных проектов, но и разрабатывать мероприятия по финансовому оздоровлению и развитию города, региона, отрасли.

*А.В. Мовшович, канд. техн. наук, доцент  
Филиал МИТСО (Гомель)*

## **РОЛЬ АВТОМАТИЗАЦИИ В БИЗНЕС-РЕИНЖЕНИРИНГЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Качество управления предприятием зависит от качества его организационной структуры и эффективности способа управления. При формировании или реорганизации общей структуры предприятия, важно не только определить число подразделений основных и вспомогательных цехов предприятия, но и учесть рациональные схемы информационных связей. В существующих неавтоматизированных системах управления, несмотря на кажущееся строгое распределение функций между узлами различного ранга, довольно часто наблюдается перенесение в узлы более высокого ранга тех задач, которые могли бы решаться в узлах более низкого ранга. Это уменьшает эффективность системы управления в целом. В системах управления с нерационально распределенными функциями управления наблюдается увеличение плотности информационных потоков и рост объема неиспользуемой и дублирующейся информации.

Чтобы руководитель имел возможность более эффективно использовать информацию, он должен получать ее в меньшем объеме, более концентрированной и соответствующей тем задачам, которые решаются на данном уровне управления. Кроме того, поступающая в узлы обработки к руководителям информация должна быть достоверной и своевременной. Традиционно автоматизация в организациях проходила по пути создания отдельных автоматизированных рабочих мест (АРМ) специалистов. При этом каждый АРМ создавался для облегчения труда специалиста, повышения эффективности его работы. Специалист вводил информацию с первичных документов и создавал на ее основе отчеты заранее определенных форм. Отметим, что увеличение числа АРМов и их модернизация не отражалась на скорости предоставления руководству организации нужной информации и на качестве этой информации.

БДЭУ. Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.

БГЭУ. Беларуский государственный экономический университет. Библиотека.°

BSEU. Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by> [elib@bseu.by](mailto:elib@bseu.by)

Альтернативным направлением автоматизации является создание корпоративной информационной системы (КИС) организации, в которой центральное место отводится единой базе данных, общему хранилищу информации. Каждый АРМ не накапливает информацию и не передает ее другому АРМ, а посылает информацию в общую базу данных. Если при этом руководителей разных уровней управления удобными средствами доступа к базе данных, то в любой момент времени становится доступной та информация, которая необходима для принятия управленческих решений. Конечно, КИС стоит намного дороже, чем комплекс независимо создаваемых АРМ, но без КИС в настоящее время организация не является конкурентноспособной, а руководители не получают достоверной информации для принятия решений по повышению качества выпускаемой продукции и оказываемым услугам населению.

Технология внедрения КИС коренным образом отличается от технологии внедрения независимо создаваемых АРМ. При внедрении КИС действует принцип – сначала организация работ, а потом автоматизация. Другими словами, нельзя автоматизировать беспорядок. Внедрение КИС, таким образом, повышает достоверность информации еще до ввода в эксплуатацию.

В настоящее время на многих предприятиях используется линейно-функциональная структура управления, при которой практически отсутствуют горизонтальные связи между подразделениями. Для реорганизации существующей системы управления представляется целесообразным преобразование существующих служб информатики и компьютерных технологий в аналитический отдел, обеспечивающий горизонтальные связи между различными подразделениями и основной задачей которого будет являться разработка стратегии и совершенствование структуры управления предприятия, т.е. его бизнес-реинжиниринг. Полномочия начальника предлагаемого аналитического отдела должны быть на уровне заместителя директора предприятия.

Основными функциями аналитического отдела должны быть:

- исследование информационных потоков в системе управления предприятием с целью разработки структуры базы данных, содержащей сведения обо всех бизнес-процессах предприятия;
- проведение бизнес-реинжиниринга, т.е. изменение организационной структуры предприятия, перераспределение должностных обязанностей специалистов в соответствии с потребностями времени;
- определение рабочих мест КИС для ввода оперативной информации в систему и для анализа информации из базы данных;
- создание проекта компьютерной сети предприятия и ее программного обеспечения;
- разработка проекта нового стандарта предприятия по основным бизнес-процессам (классификатор и кодификатор продукции, методика бухгалтерского учета и пр.);
- составление инструкций для пользователей и обучение будущих пользователей основным приемам работы в условиях корпоративной информационной системы.

Таким образом, создание такого аналитического отдела, по сути, означает преобразование существующей линейно-функциональной структуры управления в матричную структуру.

БДЭУ. Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.  
БГЭУ. Белорусский государственный экономический университет.  
Библиотека.°

BSEU. Belarus State Economic University. Library.  
<http://www.bseu.by> [elib@bseu.by](mailto:elib@bseu.by)

**С.О. Наумчик**  
**БТЭУ ПК (Гомель)**

## **ФОРМИРОВАНИЕ НАЛОГОВОЙ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ОПТИМИЗАЦИИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ**

Процессы стратегического управления в области налогообложения на современном этапе развития рыночных отношений в Республике Беларусь, представляют весьма важное направление в менеджменте. С одной стороны, сложность законов и нормативных актов, обилие специфических условий, льгот и т.п. вызывают необходимость применения формальных методов, и, прежде всего, аппарата экономико-математического моделирования для решения проблем планирования финансово-хозяйственной деятельности с учетом процессов налогообложения. С другой стороны, высокий уровень нестабильности в экономике, низкая конкурентоспособность продукции (товаров, работ, услуг), изношенность основных фондов субъектов хозяйствования, высокий уровень дебиторской и кредиторской задолженности и прочие неблагоприятные факторы вынуждают искать неординарные методы управления.

Существенное влияние налогов на воспроизводственные возможности субъекта хозяйствования, на его финансовую устойчивость, деловую активность и, в конечном счете, на экономический потенциал, обуславливает необходимость разработки налоговой стратегии. Однако изучение литературных источников как отечественных, так и зарубежных авторов привело к выводу, что теоретико-методологические подходы по данному вопросу не разработаны и как следствие не находят применения в практической деятельности.

Поскольку рамки тезисов не позволяют дать комплексную характеристику предлагаемой автором методики формирования налоговой стратегии субъекта хозяйствования, то ниже определены лишь основные этапы ее реализации.

1. *Определение периода формирования налоговой стратегии.* Налоговая стратегия является вторичной по отношению к общей стратегии развития субъекта хозяйствования, поэтому продолжительность периода ее формирования не должна выходить за общие временные рамки.

2. *Исследование факторов внешней налоговой среды.* Исследование предопределяет изучение экономико-правовых условий деятельности субъекта хозяйствования с учетом современного состояния функционирования налогового механизма и возможных изменений налогового законодательства в предстоящем периоде.

3. *Формирование стратегических целей деятельности субъекта хозяйствования в области налогового планирования.* Налоговое планирование выступа-