

- экономическим специальностям / И. М. Лемешевский. – Минск : ФУАинформ, 2009. – 701 с.
5. Лукьянова, И. А. Теория налогов: курс лекций / И. А. Лукьянова; Министерство образования Республики Беларусь, УО «Белорусский государственный экономический университет», 2009. – Минск: БГЭУ – 147с.
 6. Макроэкономика: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / [Т. С. Алексеенко и др.]; под редакцией Л. П. Зеньковой. – Минск: ИВЦ Минфина, 2013. – 446 с.
 7. Налоги и налогообложение: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / [Е. Ф. Киреева и др.]; под редакцией Е. Ф. Киреевой. – Минск : БГЭУ, 2012. – 446 с.
 8. Налоговая нагрузка на экономику Республики Беларусь// Министерство по налогам и сборам Республики Беларусь [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.old.nalog.gov.by/reference/nagruzka/> -Дата доступа: 8.05.2014
 9. Национальная экономика Беларуси: учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / [В. Н. Шимов и др.]; под редакцией В. Н. Шимова. – Минск: БГЭУ, 2012. – 649 с.
 10. Слободчиков Д.Н. Критерии оценки эффективности налогообложения в системе налогового регулирования / Д.Н. Слободчиков// Экономический анализ: теория и практика – 2010. – №3 с. 60-66

МОДЕЛЬ D&M КАК ОСНОВА НЕПРЕРЫВНОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ БИЗНЕСА

В. И. Максимович

Новые концепции управления, использующиеся, как универсальные системы показателей деятельности экономического субъекта, определяют необходимость предъявления инновационных требований к организации и качеству руководства. Формирование единого информационно-аналитического пространства требуют от управляющего звена умения объективно оценивать сложившиеся хозяйственные ситуации и своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся условия окружающей среды. В сфере жесткой конкуренции, инфляционных процессов и изменчивости социально-экономических условий организация системы финансового контроля структурой управления экономического субъекта является объективной необходимостью.

Основной целью данной научно-исследовательской работы является усовершенствование системы финансового контроля торговой организации. Актуальность темы исследования обуславливается необходимостью располагать финансовой информацией для принятия обоснованных управленческих решений в режиме реального времени.

Система внутрихозяйственного контроля предприятия обычно включает три основных элемента: контроль системы управления, контроль бизнес-процессов и финансовый контроль [1]. Особая роль отводится финансовому контролю, целью которого является реализация и содействие успешной финансовой политики хозяйствующих субъектов, обес-

печение эффективности процесса формирования, распределения и использования финансовых ресурсов. В настоящее время современные успешные компании под этим подразумевают ежемесячный мониторинг текущего состояния организации и фундаментальную диагностику бизнеса раз в год. В западных странах данный подход известен как модель диагностики и мониторинга – модель D&M. Важно отметить, что финансовый контроль связывается не с понятием финансовое состояние как это принято у нас, а с понятием Financial Health «финансовое здоровье» бизнеса [2]. При этом модель D&M рассматривается как инструмент принятия наиболее обоснованных управленческих решений в режиме реального времени по оценке финансового здоровья компании.

Модель подразумевает 4 этапа реализации: планирование показателей, диагностика (расчет фактических значений), интерпретация данных показателей, и соответственно, принятие на их основе управленческих решений. Наибольшее число вопросов появляется при реализации второго этапа – финансовой диагностики, поскольку, нет единой методологии расчетов. Количество финансовых показателей варьируется в зависимости от научных подходов авторов, целей и приоритетов, которые ставят перед собой компании, а также от типа диагностики. При выборе следует помнить, что каждый показатель является информационной основой для принятия управленческих решений. Здесь очень важно, чтобы рассчитанные коэффициенты полностью отражали существующую на предприятии ситуацию и в то же время не перегружали руководителя лишней информацией.

Анализ современных научных подходов авторов по данному вопросу позволил обобщить и выделить основные направления проведения финансового анализа [3]. Сопоставив их с целями организации и предоставленной информацией, были определены основные этапы проведения анализа для выбранного предприятия: анализ состава и структуры имущества организации; анализ состава и структуры источников формирования имущества; анализ интенсивности и эффективности использования капитала; анализ платежеспособности и ликвидности организации; анализ финансовой устойчивости организации. Интерпретация расчетных показателей была представлена в виде схемы качественного анализа изменений статей баланса и финансового SWOT анализа, т.е. формате наиболее удобном для принятия управленческих решений. Финансовый SWOT анализ группирует множество факторов деятельности компании по четырем областям, как и классическом SWOT.: S (Strengths) сильные стороны деятельности предприятия, W (Weaknesses) слабые стороны, O (Opportunities) возможности предприятия, позволяющие ему улучшить свое положение, T (Threats) угрозы (опасности), с которыми может столкнуться предприятие на пути улучшения своей деятельности. Только здесь первые две буквы S и W отвечают за текущее состояние пред-

приятия, в то время как две другие О и Т связаны с прогнозом состояния предприятия на ближайшую перспективу. В рамках каждой группы необходимо сформулировать несколько (не более десяти) лаконичных утверждений – выводов по результатам диагностики. Прагматическая целесообразность SWOT-анализа заключается в том, что он делает попытку конструктивного улучшения результативности деятельности предприятия. На основе этих основных позиций SWOT-анализа менеджмент предприятия должен сформулировать рекомендации по основным направлениям улучшения деятельности.

Полученные данные, позволили определить ряд проблем, которые на сегодняшний день существуют в компании. Данные отклонения не были выявлены при существующей системе финансового контроля, что в первую очередь говорит о ее неэффективности и необходимости совершенствования.

Важной особенностью D&M модели является то, что количество расчетных показателей соотносится с КРІ (ключевыми показателями эффективности) организации, то есть прослеживается четкая связь с системой стратегического планирования. Практическая реализация данной идеи на предприятии представлена на рис. 1.



Рис. 1. Связь D&M модели с системой стратегического планирования

Как видно на рисунке, последний этап включает в себя применение D&M модель. На основе целевых ориентиров компании финансовым отделом определяется количество показателей, которое будет рассчитано, выбирается формат предоставления отчетной информации. Если проводится фундаментальная диагностика организации, то по результатам ее проведения вырисовывается общая картина финансовых результатов компании за год и определяются тенденции, которые имеют место быть на предприятия, вследствие чего принимаются соответствующие объективно обоснованные управленческие решения и планируются новые KPI. Если же это мониторинг, то фактические значения сопоставляются с плановыми уровнями (желаемыми, допустимыми и критическими), принимаются текущие решения, основанные на оперативном и тактическом планировании.

Внедрение D&M модели на предприятии не требует существенных финансовых и трудовых затрат. Эффект от использования данной финансовой модели весьма значителен, в частности, применение данной модели на предприятии позволило бы своевременно обнаружить резкое увеличение периода оборачиваемости краткосрочных активов на 24 дня за счет увеличения суммы дебиторской задолженности на 65 %. Что в свою очередь, не потребовало бы дополнительного вовлечения заемного капитала в размере 4 млрд. руб. в текущем году.

Модель позволит усовершенствовать существующую систему финансового контроля, повысит качество принимаемых решений и улучшит финансовое здоровье бизнеса в целом.

Литература

1. *Ванхорн Д. К.* Основы финансового менеджмента, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 1232 с.
2. *Стоун Д., Хитчинг К.* Бухгалтерский учет и финансовый анализ: Подгот. курс: Пер. с англ. СПб.: АОЗТ «Литера плюс», 2001. – 237 с.
3. Инструкция по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности: утв. Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства экономики Республики Беларусь и Министерства статистики и анализа Республики Беларусь от 14.05.2004 N 81/128/65 (в редакции от 08.05.2008).

SBMT OF BSU ON ITS WAY TO BECOME THE LEADING BUSINESS SCHOOL IN THE REGION. THE STUDENTS' PERSPECTIVE

D. V. Martinkevic

Starting next fall the School of Business and Management of Technology of Belarusian State University offers full-time Bachelor of Business