

**Учреждение образования**  
**«Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины»**

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе  
УО «ГГУ им. Ф. Скорины»

\_\_\_\_\_ И.В. Семченко  
(подпись)

\_\_\_\_\_ 28.05.2010  
(дата утверждения)

Регистрационный № УД-22-2010-874/баз.

**ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ**

**Учебная программа для специальности**

**1-25 01 04 «Финансы и кредит»**

**1-25 01 04 01 «Финансы»**

## **СОСТАВИТЕЛЬ:**

**Г. К. Болтрушевич** — к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита УО «ГГУ им. Ф. Скорины»

**А. С. Ворожун** – ассистент кафедры финансов и кредита УО «ГГУ им. Ф. Скорины»

## **РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

Якубова И. П., к.э.н., доцент, зав. кафедрой финансов и кредита УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»

Бабына И. В., к.э.н., доцент, зав. кафедрой экономики и управления производством УО «Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины»

## **РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой финансов и кредита УО «ГГУ им. Ф. Скорины»

(протокол № 8 от 23 04 2010);

Методическим советом экономического факультета

УО «ГГУ им. Ф. Скорины»

(протокол № 8 от 30 04 2010);

Ответственный за редакцию: **Г. К. Болтрушевич, А. С. Ворожун**

Ответственный за выпуск: **Г. К. Болтрушевич, А. С. Ворожун**

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Управление бизнес-процессами в современных условиях требует комплексного решения многочисленных проблем, основными из которых являются соответствие деятельности предприятия принятому курсу действий и стратегии; его устойчивость с финансово-экономической, рыночной и правовой точек зрения; сохранность ресурсов, их рациональное и экономное использование; уровень полноты и точности первичных документов и качества первичной информации для успешного руководства и принятия управленческих решений; прочие. На возможность решения этих проблем оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы. К основным внешним факторам следует отнести интеграцию экономической жизни, рынки закупок, сырья и материалов, рынки сбыта, рынки труда, постоянно растущая конкуренция на внутреннем и мировом рынках, а также экономическая и социально-политическая ситуация в стране; к внутренним - неполная информация как о текущем состоянии, так и о перспективах собственного бизнеса.

Также возрастают требования к системе информационной поддержки менеджмента: она должна не только обеспечивать руководство информацией о текущем состоянии дел, но и прогнозировать, что произойдет при тех или иных изменениях внутренней и внешней среды.

В связи с этим необходима комплексная методология и основанный на ней инструментарий, которые помогли бы модернизировать организационную и информационную структуру предприятия таким образом, чтобы решались базовые проблемы его развития, предопределяющие стабильные успехи не только в настоящем, но и в будущем. В качестве такого предлагается использовать финансовый контроллинг.

Спецкурс «Финансовый контроллинг» знакомит будущих специалистов экономического профиля с основами принципиально новой концепции информации и управления, представляющей собой в общем виде синтез элементов учёта, анализа, контроля, планирования, реализация которых обеспечивает концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических её результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, обеспечивающих её нормализацию.

Целью изучения данного спецкурса является приобретение студентами знаний в области организационного, информационного и методологического обеспечения функционирования финансового контроллинга на отечественных предприятиях на основе изучения зарубежного опыта.

Достижение этой цели обеспечивается решением задач спецкурса, которые заключаются в следующем:

- подготовка специалистов, способных квалифицированно принимать решения в области финансовых отношений;

- приобретение необходимых знаний об основных этапах развития финансового контроллинга как особой отрасли знания;
- закрепление представлений о принципах организации и проведения финансового контроллинга на предприятии;
- изучение основ информационного обеспечения финансового контроллинга в системе предприятия;
- овладение основными методами и инструментами, используемыми в системе финансового контроллинга.

Современным менеджерам необходимо комплексное видение системы управления и, в частности, такого важного её блока, как формирование информации о затратах и ресурсах предприятия с целью выработки альтернативных вариантов управленческих решений по оптимизации прибыли.

В результате изучения данного курса студент:

**должен иметь представление:**

- о сущности финансового контроллинга, его целях и инструментах;
- об организации системы финансового контроллинга на предприятии в условиях функционирования рыночных отношений;
- о проблемах организации и развития финансового контроллинга на предприятии в современных условиях и путях их решения;
- о зарубежном опыте организации финансового контроллинга в странах с развитой рыночной экономикой.

**должен знать:**

- сущность финансового контроллинга;
- содержание основных этапов построения системы финансового контроллинга на предприятии;
- методы и инструменты, используемые в системе финансового контроллинга;
- проблемы, возникающие при внедрении и проведении финансового контроллинга на предприятии и находить пути их решения.

**должен уметь:**

- применять на практике имеющиеся знания и умения;
- пользоваться законодательно-нормативными актами, инструкциями, положениями, действующими в Республике Беларусь, а также специальной литературой отечественных и зарубежных авторов.

**должен владеть:**

- теоретическими и практическими знаниями в области организации финансов в условиях современного развития экономики страны;
- навыками оценки финансового состояния предприятия.

Дисциплина специализации «Финансовый контроллинг» изучается студентами 5 курса специальности 1-25 01 04 «Финансы и кредит» специализации 1-25 01 04 01 «Финансы».

Общее количество часов – 46; аудиторное количество часов – 46, из них: лекции – 18, практические занятия – 24, самостоятельная управляемая работа студентов (СУРС) – 4. Форма отчётности – экзамен.

## ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

дисциплины «Финансовый контроллинг»

№ п/п	НАЗВАНИЕ ТЕМЫ	Лекции	Практические	Лабораторные занятия	СУРС	Всего
1	Теоретические основы финансового контроллинга	4	6	-	2	12
2	Организация системы финансового контроллинга на предприятии	4	4	-	-	8
3	Информационное обеспечение финансового контроллинга на предприятии	4	4	-	-	8
4	Оперативный финансовый контроллинг	4	6	-	-	10
5	Стратегический финансовый контроллинг	2	4	-	2	8
	Итого:	18	24	-	4	46

# СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

## ТЕМА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА

Понятие контроллинга. Сущность финансового контроллинга как одного из центральных блоков контроллинга, организуемого на предприятии (организации). Исторические аспекты становления финансового контроллинга. Предпосылки формирования и развития финансового контроллинга: нестабильность как внешних (интеграция экономической жизни, обострение конкуренции на внутреннем и мировом рынках и т.д.), так и внутренних (объемы производства, задолженность по зарплате, поиск надежных партнеров и поставщиков и т.п.) факторов; необходимость реагирования на изменения внешней и внутренней среды предприятия (организации), поиска новых и более совершенных систем управления, изменения в организации системы информационного обеспечения и т.д. Концепция финансового контроллинга. Предмет финансового контроллинга. Объекты финансового контроллинга и их классификация. Функции финансового контроллинга: информационная, учетно-контрольная, аналитическая, функция планирования и специфическая (комментирующая). Задачи финансового контроллинга. Методы и инструменты, используемые в системе финансового контроллинга. Виды финансового контроллинга и их сравнительная характеристика. Роль финансового контроллинга в системе управления предприятием (организацией). Взаимосвязь финансового контроллинга с функциями управления: планирование (определение целей), стимулирование, контроль и регулирование, аналитическая и информационная функции, организационная работа.

## ТЕМА 2 ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Роль службы финансового контроллинга в организационной структуре предприятия (организации). Формирование оптимального персонального состава и структуры службы финансового контроллинга в зависимости от масштаба предприятия (организации) и видов осуществляемой им деятельности. Профессиональные (знания в сфере финансового учета и анализа, навыки расчета затрат на предприятии (организации), умение читать и анализировать баланс предприятия (организации), владение методами и инструментами планирования, методикой анализа по отклонениям, методами и техникой контроллинга и прочие) и личностные качества работников (безупречная репутация, способность к руководству, коммуникабельность и прочие) службы финансового контроллинга. Этапы построения системы финансового контроллинга на предприятии (организации): определение объектов финансового контроллинга и изучение целей и приоритетных направлений развития предприятия (организации); опреде-

ление видов и сферы финансового контроллинга; формирование системы подконтрольных показателей; разработка системы количественных стандартов контроля; построение системы мониторинга показателей, включаемых в систему финансового контроллинга; определение комплекса действий по устранению отклонений. Сущность и характеристика каждого этапа.

### ТЕМА 3 ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Сущность понятий «информационное обеспечение финансового контроллинга», «информационные потоки», «системы информационных потоков». Схема движения информационных потоков предприятия (организации) и информационных потоков финансового контроллинга и их взаимосвязь. Информационные потоки финансового контроллинга и требования, предъявляемые к ним. Цели финансового контроллинга на уровне формирования входной и выходной информации.

Основные источники информации для финансового контроллинга: «Бухгалтерский баланс», «Отчёт о прибылях и убытках», «Отчёт о движении источников собственных средств», «Отчёт о движении фондов и других средств», «Приложение к бухгалтерскому балансу», а также другая информация об уровне затрат и финансовых результатах деятельности предприятия (организации), используемая при оценке ликвидности и платёжеспособности предприятия (организации), сбалансированности его капитала, анализе показателей рентабельности, определении критического объёма продаж (точки безубыточности) и прочие.

Роль и место калькулирования себестоимости продукции в системе финансового контроллинга. Системы учёта затрат и калькулирования себестоимости продукции, используемые в системе финансового контроллинга. Особенности учёта затрат и результатов по системе «директ-костинг». Государственная регламентация состава затрат и её роль.

### ТЕМА 4 ОПЕРАТИВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ

Сущность оперативного финансового контроллинга. Инструменты оперативного финансового контроллинга для управления предприятием (организацией): технология получения управленческой информации и принятие решений и аналитические (финансово-экономические) расчеты, ориентированные на принятие управленческих решений.

Бюджетирование как элемент инструментария оперативного финансового контроллинга. Виды бюджетов и сфера их применения. Этапы разработки бюджетов и их содержание. Бюджетирование по центрам ответственности.

Формирование основных подконтрольных показателей эффективно-го управления предприятием (организацией):

- показатели результатов хозяйственной деятельности (объём выпуска и реализации продукции, прибыль, рентабельность основной деятельности, оборачиваемость собственного капитала, запасов, дебиторской задолженности, валовая маржа и другие);

- финансовые показатели (рентабельность собственного капитала, доля собственного капитала, коэффициент соотношения собственных и заемных средств, рентабельность продаж, коэффициент абсолютной ликвидности, величина ликвидных активов и другие);

- показатели для держателей акций (прибыль на акционерный капитал, доля чистой прибыли, направленной на выплату дивидендов, сумма дивидендов на одну акцию, коэффициент выплаты дивидендов на одну акцию и другие).

Анализ результатов по отклонениям в системе финансового контроллинга.

Процедуры оперативного финансового контроллинга по определению влияния отклонений затрат на сырьё и материалы и чистой выручки на величину алгоритма «затраты-прибыль».

## ТЕМА 5 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ

Сущность стратегического финансового контроллинга. Цель и объекты стратегического финансового контроллинга. Этапы процесса накопления информации в системе стратегического финансового контроллинга: стратегический анализ, стратегический выбор, реализация стратегии, оценка. Содержания каждого из этапов. Стратегическое планирование как основа функционирования стратегического финансового контроллинга. Формирование направлений контроля и анализа хозяйственной деятельности, стратегии предприятия (организации). Роль и место анализа в системе стратегического финансового контроллинга. Характеристика направлений анализа в системе стратегического финансового контроллинга: технический, коммерческий, институциональный, социальный, экологический, экономический и финансовый. Методика анализа цепочки ценности как основной инструмент стратегического финансового контроллинга.

Прогнозирование возможности кризисного состояния предприятия (организации): сущность и значение показателей рентабельности; этапы анализа показателей ликвидности; значение показателей финансового состояния предприятия (организации); сущность и значение показателей оборачиваемости.

Разработка мероприятий по предотвращению банкротства предприятия:

- внешние (предоставление банковских кредитов, лизинг, факторинг, выпуск новых акций и облигаций, слияние несостоятельного предприятия с другим);

- внутренние (повышение качества и конкурентоспособности продукции, снижение себестоимости продукции за счет ресурсосбережения,



сокращения постоянных затрат, более полное использование производственной мощности, реализация неиспользуемого имущества и т.д.).

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМ.Ф.СКОРИНЫ

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### Примерный перечень практических занятий

1. Теоретические основы финансового контроллинга
2. Организация системы финансового контроллинга на предприятии
3. Информационное обеспечение финансового контроллинга на предприятии
4. Оперативный финансовый контроллинг
5. Стратегический финансовый контроллинг

### Рекомендуемые формы контроля знаний

1. Тестовые задания
2. Защита рефератов
3. Контрольные работы

### Рекомендуемые темы тестовых заданий

1. Теоретические основы финансового контроллинга
2. Организация системы финансового контроллинга на предприятии

### Рекомендуемые темы реферативных работ

1. Теоретические основы финансового контроллинга
2. Организация системы финансового контроллинга на предприятии
3. Информационное обеспечение финансового контроллинга на предприятии

### Рекомендуемые темы контрольных работ

1. Оперативный финансовый контроллинг
2. Стратегический финансовый контроллинг

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Основная

1. Дайле, А. Практика контроллинга / А. Дайле. - М.: Финансы и статистика, 1995. – 301 с.
2. Данилочкина, П. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / П. Г. Данилочкина. -М.: ГОНИТИ, 1999. – 297 с.
3. Мырынгок, И. В. Контроллинг: российская практика / И. В. Мырынгок. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 272с.
4. Карминский, А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский. – М.: Финансы и статистика, 2003. - 256 с.
5. Лебедев, П. Контроллинг как технология менеджмента/ П. Лебедев // Планово-экономический отдел. – 2003. – №1. – С. 6– 7
6. Лебедев, П. Контроллинг: система эффективного управления экономикой предприятия: менеджмент / П. Лебедев // Директор. – 2000. – №4. – С. 26 – 30
7. Лебедев, П. Контроллинг: система эффективного управления экономикой предприятия / П. Лебедев // Директор. – 2000. – №1. – С. 45– 47
8. Лебедев, П. Центры ответственности – основа организации управления: контроллинг/ П. Лебедев // Директор. – 2000. – №7. – С. 28– 30
9. Петренко, С. Н. Контроллинг: учебное пособие / С. Н. Петренко. – К.: Ника- Центр, Эльга, 2004. – 328 с.
10. Попова, Л. В. Контроллинг: уч. пос. для ВУЗов /Л. В. Попова. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 192 с.

### Дополнительная

1. Бурцев, В. Как организовать системный контроллинг в корпорации/ В. Бурцев // Менеджмент сегодня. – 2004. – №4. – С. 19-24
2. Бурцев, В. Контроллинг финансов: варианты и направления/ В. Бурцев // Менеджмент сегодня. – 2003. – №5. – С. 12–15
3. Примшиц, В. В. Контроллинг: возможности реализации на предприятиях реального сектора экономики / В. В. Примшиц // Бухгалтерский учёт и анализ. – 2001. – №12. – С. 38– 43
4. Пузанкевич, О. Финансовый контроллинг – эффективная форма управления результатами предприятия/ О. Пузанкевич // Финансы. Учёт. Анализ. – 2004. – №4. – С. 24– 25
5. Рябков, А. Управленческий учёт и контроллинг затрат: методы калькулирования себестоимости / А. Рябков // Планово-экономический отдел. – 2004. – №8. – С. 24-27
6. Тимошин, А. Формирование системы финансового мониторинга в холдинге: контроллинг на предприятии / А. Тимошин // Менеджмент сегодня. – 2002. – №6. – С. 7– 12
7. Толкачёва, Е. В. Стратегический контроллинг в системе управления предприятием / Е. В. Тимошин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №4. – С. 109– 117